فرق العمل الناجحة

البناء والنمو والإدارة

لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل

بسم اللـه الرحمن الرحيم

(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا اللـه إن اللـه شديد العقاب)

(المائدة:2)

صدق اللـه العظيم

عن معاذ بن جبل س أن نبي اللـه صلى اللـه عليه وسلم قال:

« إن الشيطان ذئب الإنسان، كذئب الغنم، يأخذ الشاه القاصية والناحية، فإياكم والشعاب، وعليكم بالجماعة والعامة والمسجد ».

صدق رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم

رواه أحمد (232/5)

فرق العمل الناجحة

البناء والنمو والإدارة

لإنـجاز المهام بشكل أفضل وأسهل

تأليف

دكتور/ مدحت محمد أبو النصر

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلــوان

دكتوراه من جامعة Wales ببريطانيا

أستاذ زائر بجامعة .C.W.R بأمريكا

أستاذ معار بجامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)

رئيس قسم العلوم الإنسانية بكلية شرطة دبي (سابقاً)

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
أبو النصر، مدحت محمد
فرق العمل الناجحة / تأليف: مدحت محمد أبو النصر
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
184 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-6298-37-8
1- العمل الجماعي أ- العنوان
ديوي: 331,1144 رقم الإيداع : 2011/10657

الطبعة الأولى
2012



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الإهداء

إلى كل العاملين في المنظمات

حتى يؤمنوا بأهمية بل وبضرورة إنجاز معظم الأعمال والمهام من خلال العمل الفريقي.

إلى الأخ الكبير الأستاذ الدكتور / ماهر أبو المعاطي علي رئيس قسم المجالات بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان أهدي له إحدى مؤلفاتي تعبيراً عن تقديري واحترامي لشخصه الكريم والمعطاء.

المحتويات

الموضوع **الصفحة**

المقدمة

فريق العمل Team Work هو مجموعة من الأعضاء، ذوي تخصصات مهنية متنوعة، تم اختيارهم بشكل مدروس، للقيام بمهمة Task أو مهام معينة، في زمن محدد. هؤلاء الأعضاء يجتمعون معاً لتبادل المعلومات والخبرات التي تساعدهم على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وفرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality. فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

إن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة، مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث..

لقد أثبتت فرق العمل الفعالة ولا تزال تثبت كل يوم كفاءتها وفعاليتها التي تتفوق بها على أداء الفرد بذاته. غير أن هذا الموضوع لم ينل ما يستحقه من اهتمام، ليس فقط داخل منظماتنا العربية ولكن أيضاً داخل معاهدنا العلمية.

هذا ويهدف الكتاب الحالي «**فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل**» إلى إلقاء الضوء على مفهوم العمل الفريقي وخصائصه وأهميته ومراحل نموه وعوامل نجاحه وأسس إدارته..

كذلك تم توفير عدد من الاستقصاءات عن العمل الفريقي يمكن أن تساعد القارئ في تقييم قدراته ومهاراته المتعلقة باتجاهاته وسلوكياته المرتبطة بموضوع: التعاون مع الآخرين وحب العمل في فريق والقدرة على حل المشكلات والتدعيم التنظيمي والنمط القيادي للفريق...

وفي الفصل الأخير تم شرح موضوع الكتاب - بشيء من الإيجاز - باللغة الإنجليزية للدارسين والباحثين المهتمين.

ولقد تكون الكتاب من سبعة فصول هي:

الفصل الأول : الجماعة الإنسانية.

الفصل الثاني : فريق العمل.

الفصل الثالث : أنماط ووظائف فرق العمل ومراحل نموها.

الفصل الرابع : أدوار وصفات ومهارات قائد وأعضاء فريق العمل.

الفصل الخامس : مقومات ومعوقات نجاح فريق العمل.

الفصل السادس : فريق عمل إدارة الاجتماعات.

الفصل السابع : Team Work.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عدة مثل:

1- التعلم الذاتي والدراسة الفردية: فلقد تم تصميم الكتاب ليمكنك من تعليم نفسك بنفسك.

2- البرامج التدريبية: يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي يدور حول موضوع الكتاب.

3- التدريب عن بعد: يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- البحوث العلمية: يستطيع الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم اجتماع المنظمات وعلم النفس الإداري والصناعي ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية.. استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

هذا ولقد تم استخدام حوالي 85 مرجعاً عربياً و66 مرجعاً أجنبياً في إعداد هذا الكتاب - ما بين كتاب وبحث ومقال وترجمة ومؤتمر، هذا بالإضافة إلى عرض بعض الجداول والأشكال التوضيحية لتبسيط وشرح موضوعات الكتاب.

أخيراً ندعو اللـه العلي القدير أن يستفيد من هذا الكتاب كل من اهتم بقراءته.

والمؤلف يشكر اللـه سبحانه وتعالى على توفيقه في إعداد هذا الكتاب، الذي هو حصيلة سنوات طويلة من الدراسة والقراءة والاستفادة من خبرات الآخرين والمشاركة كمدرب في العديد من البرامج التدريبية المتعلقة بموضوع بناء ونمو وإدارة فرق العمل.

وبالله التوفيق،،

المـؤلـف

أ.د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2008

الفصل الأول

الجماعة الإنسانية

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمــة.
- الجماعة في الإسلام.
- تعريف مصطلح الجماعة.
- خواص الجماعة.
- عناصر الجماعة.
- أسباب انضمام الإنسان إلى الجماعات.
- تأثير الجماعة على سلوك الفرد.
- عوامل استمرار الجماعة.
- تماسك الجماعة.
- أنواع الجماعات.
- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية.
- الجماعات الرسمية وغير الرسمية في بيئة العمل.
- أنواع العمل (الفردي والجماعي والفريقي).
- الاستقصاء: هل أنت متعاون ؟

مقدمة

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمفرده وبمعزل عن الأفراد والجماعات المحيطة به. فالإنسان منذ مولده يعيش وينمو ويتواجد ويعمل ويلعب داخل جماعات مختلفة، وهو يمارس في نطاقها أدواراً متعددة تختلف باختلاف مراحل نموه. كذلك تتعدد العلاقات الاجتماعية للإنسان بتعدد الجماعات التي ينتمي إليها. ومن هذه الجماعات نذكر: جماعة الأسرة وجماعة الفصل وجماعة العمل وجماعة الأصدقاء والجماعة الدينية والجماعة الترويحية.

والجماعة الإنسانية Human Group ظاهرة قديمة بدأت منذ وجود أول أسرة إنسانية على وجه الأرض. ورغم ذلك ومع أهمية وضرورة الجماعات الإنسانية في حياة أي إنسان، إلا أننا بدأنا مؤخراً نهتم بالدراسة العلمية لديناميكية عمل هذه الجماعات وأهميتها وتأثيرها على الفرد والجماعة والمجتمع.

هذا وتمثل دراسة الجماعات داخل المنظمات موضوعاً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأن أغلب النشاط اليومي للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات. ويتم من خلال الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

الجماعة في الإسلام

- قال اللـه تعالى:

(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)(المائدة: 2)

- عن أبي ذر س قال: قال رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم: «اثنان خير من واحد وثلاث خير من اثنين وأربعة خير من ثلاثة فعليكم بالجماعة فإن اللـه عز وجل لن يجمع أمتي إلا على هدى». رواه أحمد (145/5).
- عن عرفجة بن شريح الأشجعي س قال: قال رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم: «فإن يد اللـه مع الجماعة، فإن الشيطان مع من فارق الجماعة يركض».

- عن حذيفة س قال: سمعت رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم يقول: «من فارق الجماعة واستذل الإمارة لقي اللـه ولا وجه له عنده».
- عن معاذ بن جبل رضي اللـه عنه نبي اللـه صلى اللـه عليه وسلم قال: «إن الشيطان ذئب الإنسان، كذئب الغنم، يأخذ الشاه القاصية والناحية، فإياكم والشعاب، وعليكم بالجماعة والعامة والمسجد». رواه أحمد (232/5).

تعريف مصطلح الجماعة

وهناك تعريفات عديدة لمصطلح الجماعة الإنسانية نذكر منها على سبيل المثال:

أولاً: التعريفات الأجنبية

1- تعريف كرش Kerch وآخرون: الجماعة هي شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقات نفسية واجتماعية صريحة.

2- تعريف ليندبرج Lundberg: الجماعة هي مجموعة التفاعلات والعلاقات بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك.

3- تعريف تشارلز كولي Cooly: الجماعة مجموعة من الأعضاء بينهم تواصل وجهاً لوجه وألفة في مشاعرهم.

4- تعريف ألبيون سمول Albion Small: الجماعة هي عدد من الأفراد تقوم بينهم علاقات معينة تحتم عليهم التفكير في بعضهم البعض.

5- تعريف أيوبانك E.E. Eubank: الجماعة تتحقق حينما يحدث تأثير متبادل بين شخصين أو أكثر خلال الاتصال العقلي.

6- تعريف سميث Smith: الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

7- تعريف وودورود وروبرت Woodward & Robert: الجماعة هي وحدة ديناميكية مكونة من شخصيات متفاعلة معاً في اتجاهين.

8- تعريف جورج هومانز George Homans: الجماعة هي عدد من الأشخاص تنشأ بينهم اتصالات ليست من النوع الثانوي ولكنها تقوم على علاقات المواجهة المباشرة.

9- تعريف بوجاردوس Bogardus: الجماعة هي عدد من الأعضاء في حالة تفاعل متبادل.

10- تعريف رونالد والتون Ronaled Walton: الجماعة هي شخصان أو أكثر، تجمعهم أهداف ومصالح مشتركة، مما جعلهم في حالة تفاعل متبادل في اتجاهين لفترة طويلة نسبياً.

11- تعريف إن شو Ian Shaw: الجماعة هي عضوان أو أكثر يوجد بينهم تفاعلات وعلاقات وأنشطة مشتركة، بما يساهم ذلك في تحقيق أهداف أعضاء الجماعة.

12- تعريف جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron: الجماعة عبارة عن اثنين أو أكثر من الناس بينهم تفاعل اجتماعي، ويحتفظون فيما بينهم بنمط مستقر من العلاقة، ولديهم أهداف مشتركة، ويعتبرون أنفسهم أعضاء جماعة مميزة.

ثانياً: التعريفات العربية

1- تعريف أحمد سيد مصطفى: الجماعة هي تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك.

2- تعريف سامية فتحي عفيفي: الجماعة هي تجمع من شخصين أو عدة أشخاص متوافقين يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض تحقيق هدف مشترك.

3- تعريف إبراهيم بيومي مرعي: الجماعة وحدة إنسانية اجتماعية مكونة من عدد من الأعضاء المتفاعلين معاً نظراً لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم.

4- تعريف أحمد فوزي الصادي: الجماعة هي كل تنظيم مكون من مجموعة من الأشخاص يدخلون معاً في علاقات اجتماعية لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة.

5- تعريف حسان الجيلاني: الجماعة هي مجموعة من الأعضاء يتواصلون معاً، تجمعهم مصالح مشتركة، ويحدد سلوكهم مجموعة من المعايير التي تضعها الجماعة.

6- تعريف محمد بهاء الدين بدر: الجماعة هي الوحدة الاجتماعية التي تحتوي على أفراد لديهم قيم وأنماط تتصرف وتتحكم في سلوكهم.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الجماعة الإنسانية بأنها مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) بينهما تفاعل متبادل وجهاً لوجه في اتجاهين، لهم أهداف ومصالح مشتركة هي التي تجمعهم في عضوية هذه الجماعة.

خواص الجماعة

وضع Wiere – Becker ست خواص للجماعة الصغيرة هي:

1- لها خاصية الاستمرار النسبي.

2- لها تنظيم رسمي أو غير رسمي يخدم تقسيم العمل داخل الجماعة.

3- ينتج عن التفاعل بين الأفراد أنماط نفسية تتميز بها الجماعة.

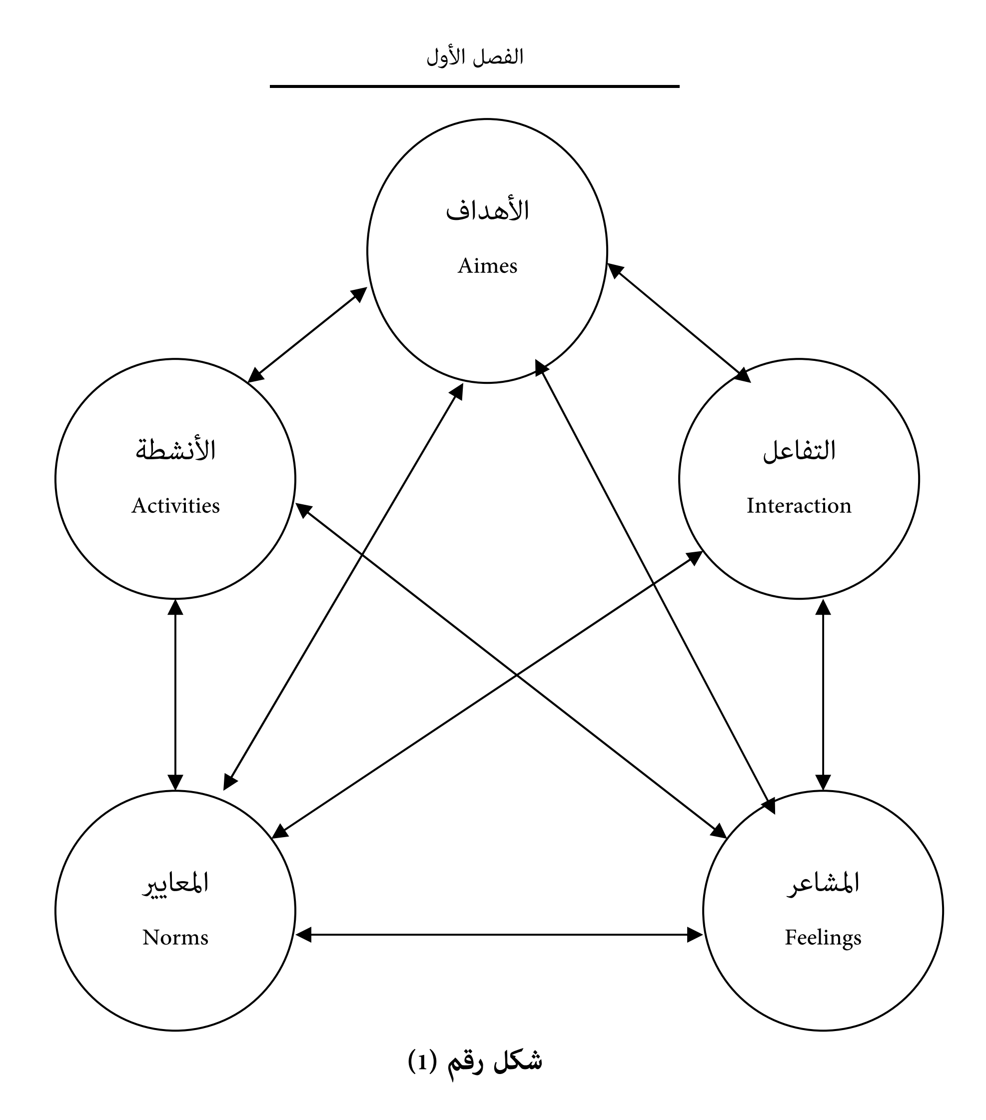
4- كلما زاد العمر الزمني للجماعة كلما تمكنت من وضع تقاليد وعادات ورموز خاصة لها.

5- تتمكن الجماعة من إطراد نموها من إقامة علاقات مع جماعات أخرى.

6- تعمل الجماعة على تكوين روح جماعية خاصة بها.

عناصر الجماعة

وضع جورج هومانز George Homens نظرية عن الجماعة الصغيرة Small Group Theroy حدد فيها خمسة عناصر رئيسية لابد من توفرها في أي جماعة إنسانية هي كالتالي:



شكل رقم (1)

عناصر الجماعة الإنسانية

بينما تحدد سامية فتحي عفيفي عناصر الجماعة في ثمانية عناصر هي كالتالي:

1- أنها تحتوي على أكثر من شخص.

2- أن العلاقة بين أعضاء الجماعة تكون مستمرة ودائمة.

3- بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثيراً من غيرهم.

4- هذه الجماعة لديها (أنماط وقيم) تقوم بإرشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة.

5- هناك أهداف هامة تخدم بهذه الجماعة.

6- أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة.

7- الاتصال بين الجماعة يكون له معنى.

8- التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة.

أسباب انضمام الإنسان إلى الجماعات

ينضم الإنسان إلى الجماعات لأسباب عديدة نذكر منها على سبيل المثال:

1- لإشباع بعض الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)، فالإنسان يتزوج ويكون جماعة الأسرة لإشباع العديد من الحاجات ومنها الحاجة إلى الجنس.

2- لإشباع الحاجة إلى الأمن والأمان. فالانضمام إلى الأسرة والجماعات الحكومية يحمي حقوق وامتيازات الأعضاء.

3- لإشباع الحاجات الاجتماعية ومنها: إشباع الحاجة إلى الصداقة والحب والولاء والانتماء...

4- لإشباع الحاجة إلى التقدير والاحترام والقوة والسلطة.

5- لإشباع الحاجة إلى المعرفة، ومنها: إشباع الحاجة إلى التعليم.

6- لإشباع الحاجة إلى إثبات أو تحقيق الذات.

7- لإنجاز إحدى المهام أو التكليفات التي لا يمكن للإنسان بمفرده القيام بها أو إنجازها بمفرده.

8- لحل إحدى المشكلات التي لا يمكن للإنسان حلها بمفرده.

9- لتعلم مهارة من خلال الانضمام إلى الجماعات التي تهتم بتعليم أعضاؤها بعض المهارات.

10- لشغل أوقات الفراغ بشكل جماعي.

11- لممارسة إحدى الهوايات بشكل جماعي.

تأثير الجماعة على سلوك الفرد

لا شك أن اتجاهات وقيم وسلوكيات الفرد تتأثر بالجماعات التي ينتمي إليها، ولقد حاول علماء الاجتماع والخدمة الاجتماعية تحديد هذا التأثير، ومنهم على سبيل المثال محمد شمس الدين أحمد الذي أوضح هذا التأثير على النحو التالي:

1- يتأثر تعليم الأفراد والسرعة التي يتعلمون بها والطريقة التي يحلون بها مشكلاتهم بواسطة الجماعات التي ينتمون إليه ويشتركون في حياتها الجماعية. وكلما زاد اشتراكهم في الحياة الجماعية كلما زادت خبراتهم.

2- تؤثر الجماعة على تكوين اتجاهات الفرد وكذلك على أسلوب اتجاهاته للمواقف الاجتماعية المختلفة، فقد يمكن التنبؤ بسلوك الفرد نتيجة لاستجاباته للمواقف المتماثلة عند تكرارها.

3- تؤثر الجماعة على درجة طموح الفرد وكفاحه، فأهداف الفرد تعتمد كثيراً على مستويات الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن تحقيق هذه الأهداف يرتبط أيضاً بالطريقة التي تتخذها الجماعة في تحقيق أهدافها.

4- تعمل الجماعة على تعديل عادات الفرد في أثناء تأديته لعمله وفي أثناء حياته العادية، فالطريقة التي يعمل بها الأفراد تحدد إلى حد كبير بواسطة الجماعات التي ينتمون إليه.

5- للجماعة تأثير على إدراك الفرد لنفسه والدور الذي يقوم به في موقف معين، من ثم يستطيع أن يدرك ويفهم الآخرين.

6- تزود الجماعة الأفراد بالقوى السيكولوجية التي تساعدهم على التعبير عن مشاعرهم

الإيجابية والسلبية في المواقف الاجتماعية التي يواجهونها في حياتهم ويظهر ذلك بشكل ملحوظ عندما يطلب من الفرد أن يتقبل أو يتكيف لبعض التغيرات في مثل هذه المواقف.

7- تؤثر الجماعة دائماً على ما يختاره الأفراد في مواقف المفاضلة والاختيار، فللجماعة أهمية بالغة في هذا المجال لأن اختيار الفرد لشيء معين ولو موضوع يتوقف على قيمه ومبادئه المكتسبة صورها النهائية من الجماعة.

8- للجماعة تأثير مؤكد على سرعة الفرد ودقته وإنتاجه في العمل.

9- للجماعات تأثير قوي على شعور الفرد بالخوف والحرمان نتيجة لعدوى السلوك الجماعية وغير ذلك من العوامل الأخرى وكذا سرعة التخلص منهما إذا وجدا وذلك للأمن الذي توفره له والذي هو إحدى وظائفها.

10- تضع الجماعة الحدود لدوافع الفرد إلى السلطة والنفوذ، كما أنها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي لا مناص منه بين سلطاتهم وحاجاتهم للاعتماد على الغير والذي هو من طبيعة الحياة الاجتماعية.

عوامل استمرار الجماعة

باستقراء البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة الجماعات الإنسانية، يمكن أن نقول أن استمرار الجماعة يعتمد على عدة عناصر هي:

1- يستمر في الجماعة عدد لا بأس من الأعضاء القدامى المحافظين على تقاليد الجماعة.

2- قدرة الجماعة على تقبل أعضاء جدد لمساعدتهم على التشرب من قيمها وتقاليدها.

3- وجود مثل عليا وتقاليد مشتركة.

4- وجود هيكل مادي للجماعة إلى جانب الهيكل الآدمي والعلاقات الاجتماعية.

5- وجود نظام خاص للجماعة.

6- وجود رموز ترمز إلى وحدة الجماعة.

7- وجود قيادات منظمة ذات كفاءة.

8- وجود مرونة في عضوية وقيادة ونظام وتقاليد الجماعة تسمح لها بالتكيف مع الظروف المتغيرة ومقاومة الصدمات التي تهدد تماسكها.

تماسك الجماعة

في ضوء البحوث والدراسات التي أجريت على موضوع الجماعات، يمكن تحديد المؤشرات التالية التي تدل على تماسك الجماعة:

1- يزداد تماسك الجماعة كلما قل عدد أعضاء الجماعة.

2- يزداد تماسك الجماعة كلما زاد اشتراك جميع أعضاء الجماعة في أنشطتها.

3- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الخصائص.

4- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الحاجات.

5- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك تشابه بين أعضاء الجماعة في الأهداف.

6- يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك سهولة في الاتصال بين أعضاء الجماعة.

7- يزداد تماسك الجماعة كلما كانت قيادة الجماعة قيادة فاعلة يرضى عنها معظم أعضاء الجماعة.

8- يزداد تماسك الجماعة كلما كانت الجماعة تتمتع بمكانة عالية في المنظمة أو في المجتمع.

أنواع الجماعات

تصنف الجماعات على أسس متعددة مثل درجة توثق العلاقات بين الأعضاء، ومستوى التماسك، ودرجة توثق العلاقات بين الأعضاء، والتقارب المكاني... ورغم أنه من الممكن الجمع بين أكثر من هذه الأسس في تصنيف الجماعات، إلا أن النزعة الغالبة اتجهت إلى التصنيف الثنائي مثل تصنيف الجماعات إلى:

1- جماعات إجبارية وجماعات اختيارية.

2- جماعات كبيرة الحجم وجماعات صغيرة الحجم.

3- جماعات دائمة وجماعات مؤقتة.

4- جماعات نمو وجماعات عمل.

5- جماعات أولية وجماعات ثانوية.

6- جماعات رسمية وجماعات غير رسمية.

والآتي شرح لبعض هذه الأنواع:

الجماعات الأولية والجماعات الثانوية

تصنف الجماعات من حيث قوة تأثيرها إلى جماعات أولية وجماعات ثانوية.

الجماعة الأولية Primary Group - كما يشير إلى ذلك محمد عاطف غيث وآخرون - هي جماعة اجتماعية تقوم على المودة، لها قيم مشتركة أو مستويات أساسية للسلوك، ويتميز الاتصال بين أعضائها بأنه واضح وشخصي ومباشر.

ومن أمثلة الجماعات الأولية: الأسرة ومجتمع الجيرة الصغير والمجتمع المحلي الريفي.

ولقد أطلق على هذه الجماعات بالجماعات الأولية لأنها تمارس التأثير الأولي أو المبدئي العميق على الفرد خلال التنشئة الاجتماعية ونمو شخصيته.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص هذه الجماعات في الآتي:

1- أنها أطول بقاء من حيث استمراريتها.

2- التفاعل فيها يقوم على الصيغة العاطفية.

3- قلة عدد أعضائها.

4- العلاقات المباشرة وتقوم على المواجهة اليومية.

5- تتحكم في أعضائها العادات والتقاليد.

بينما الجماعة الثانوية Secondary Group - كما يشير محمد عاطف غيث وآخرون - هي جماعة غير شخصية تستوعب جانباً واحداً فقط من حياة الأعضاء وشخصياتهم، وإن كان من الممكن أن يسودها إحساس قوي وعميق بالتوحد. وقد تكون العلاقات بين الأعضاء مباشرة أو غير مباشرة.

وترتبط الجماعات الثانوية عادة عن طريق المصالح النوعية لأعضائها الذين يؤدون في الغالب وظائف متخصصة.

ومن أمثلة الجماعات الثانوية: النقابات العمالية والنقابات المهنية والأحزاب السياسية ومجالس أولياء الأمور في المدارس...

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد خصائص هذه الجماعات في الآتي:

1- قصيرة البقاء.
2- تتكون من عدد كبير من الأعضاء.
3- العلاقات بين الأعضاء قد لا تكون مباشرة.
4- الأعضاء يجمعهم هدف قد يسبق وجود الجماعة.

الجماعات الرسمية وغير الرسمية في بيئة العمل

وفي المنظمات يمكن تحديد نوعان من الجماعات هما: الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية.

1- الجماعات الرسمية Formal Groups

الجماعة الرسمية هي جماعة اجتماعية يقوم بناؤها وتعتمد أنشطتها على التقنين والتنظيم العقلاني الرشيد، فضلاً عن توفر القواعد المحددة والأهداف الواضحة والقيادة المناسبة. وقد تكون الجماعة الرسمية كبيرة في حد ذاتها، وقد تكون جزءاً من تنظيم أكبر.

والجماعات الرسمية (التنظيم الرسمي) في بيئة العمل - كما يوضح ذلك أحمد سيد مصطفى - هي مجموعات من الأفراد تنتظم في العمل بوحدات تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل. وتقوم الإدارة بتوجيه هذه الجماعات نحو الأهداف التنظيمية المحددة. وتشترك جماعات العمل الرسمية في تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة ككل. كما أن الإدارات والأقسام لها خطوط اتصال تنظيمية رأسية وأفقية توضحها خريطة الهيكل التنظيمي.

وبالطبع يكون لكل جماعة رئيس له الصفة الرسمية، مسئول عن أداء الجماعة وتحقيق النتائج المستهدفة. وتتشكل هذه الجماعات وفق قواعد رسمية تحدد من يرأس من. ومن يقدم تقاريره لمن، كما تحدد الاختصاصات الوظيفية لكل جماعة ولكل فرد أو موظف.

وتصنف الجماعات الرسمية إلى نوعين. أما الأول فهو الجماعات الدائمة مثل الإدارات والأقسام. وأما الثاني فهو الجماعات المؤقتة أي اللجان وفرق العمل، حيث تشكل الجماعة لإنجاز مهمة محددة في مدى زمني معين.

2 ـ الجماعات غير الرسمية Informal Groups

الجماعة غير الرسمية هي جماعة ليس لها قواعد أو أهداف أو قيادات بشكل رسمي. وهذه الجماعة تتميز عموماً بالتلقائية وصغر الحجم والطابع المؤقت وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة والاتصال المباشر الودي. ويمكن أن يكون للجماعات غير الرسمية معايير جمعية قوية، ويعتمد الامتثال فيها على الولاء الشخصي أكثر من اعتماده على القواعد الجماعية الواضحة. ويؤكد أحمد سيد مصطفى أنه ليس كل الجماعات في المنظمات رسمية، بل هناك أيضاً جماعات غير رسمية تتكون تلقائياً أو عفوياً من أعضاء المنظمة، ودون توجيه من الإدارة.

والعامل الرئيسي في تكوين هذه الجماعات هو وجود اهتمام مشترك لأعضائها في مجال معين أو أكثر. كأن تكون لهم رغبة مشتركة لإشباع حاجات اجتماعية أو فكرية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات. أو يكون لهم نفس المطلب أو الموقف تجاه الإدارة،

فيسعون لتكوين جماعة ضغط عليها لتستجيب لمطلبهم. وهكذا تسمى الجماعة غير الرسمية جماعة المصلحة المشتركة Interest Group.

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عامل مشترك أو أكثر مثل المستوى الثقافي أو السن أو المنشأ الجغرافي (بلديات) أو النادي الرياضي. ويمكن أن ترى أعضاء المجموعة (الشلة) يأكلون أو يتناولون المشروبات سوياً أو يشتركون في مناقشات في أماكن العمل وخارجها. وقد تتواجد هذه المجموعات - فرعيا - داخل المجموعات الرسمية أو خارجها. فمثلا قد تجتمع مجموعة (شلة) من موظفي إدارة الإنتاج مع آخرين من إدارة التسويق لتناول الإفطار أو تبادل المعلومات والآراء بشأن مباراة الكرة بالأمس.

وقد تجمع الشلة موظفين من مستويات إدارية مختلفة، مثل كاتب ومشرف أو رئيس قسم.

كذلك فإن المجموعة غير الرسمية قد تضم أعضاء من تنظيمين أو مجموعتين رسميتين هما إدارتي الإنتاج والتسويق. أي أن نطاق المجموعة غير الرسمية لا ينحصر دائماً في مجموعة رسمية واحدة، ولا في مستوى تنظيمي واحد.

ويوضح أحمد سيد مصطفى أسباب انضمام العاملين إلى الجماعات غير الرسمية كما هو موضح في شكل رقم (1).

وبصورة متشابهة حدد حسن محمد خير الدين وآخرون أسباب انضمام العاملين إلى الجماعات غير الرسمية (التنظيم غير الرسمي) في الآتي:

1- تجنب الشعور بالعزلة

يرغب الفرد في تكوين علاقات الصداقة مع غيره من الأفراد حتى لا يشعر بالعزلة ويترتب على ذلك تكوين التنظيم غير الرسمي بمجال العمل وقد بينت البحوث أن الأفراد الذين لهم فرصة اتصال بغيرهم أثناء العمل يكونوا متوافقين في أعمالهم عن غيرهم كما أن إنتاجيتهم تزداد ويقل معدل غيابهم حيث أن الفرد لا يستطيع أن يعيش بمفرده لمدة طويلة.

جدول رقم (1)

أسباب انضمام العاملين للجماعات غير الرسمية

السبب	الإيضـــاح
الأمـــــان	تهيئ الجماعات أمنـا وتأمينـا لأعضـائها إزاء عـدو مشـترك أو تهديـد لأحـد الأعضاء.
منافع مشتركة	بالانضمام للجماعة، يعمل الأعضاء لتأكيد بلوغ الأهداف والمنافع المشتركة.
الحاجة الاجتماعية	تُشبع الجماعة حاجـة الفـرد لأن يكـون مـع آخـرين يسـاعدونه إذا احتـاج مساعدتهم ويقبلون مساعدته إن احتاج أحدهم أو احتاجوا ذلك.
احترام الذات	تهيئ عضوية جماعات معينة في العمل فرصة للموظف أو الموظفة للشعور بالاعتزاز والاحترام إزاء انجاز متميز.
إشباع اهتمامات مشتركة	فـالتجمع ضـمن مجموعـة يسـاعد الأعضـاء عـلى المشـاركة في اهتمامـات متبادلة مثل ممارسة هواية أدبية أو رياضية أو الاستمتاع بمشاهدة جماعية لفيلم أو مباراة رياضية.

2 ـ الرغبة في الشعور بالانتماء

إن الفرد ككائن اجتماعي يسعى إلى أن ينتمي إلى جماعة يعتز بها ويشعر بأنها تهتم به وبأحواله لذلك يسعى إلى الاندماج في جماعة غير رسمية بمجال العمل. وعموما فالانتماء هو شعور الفرد بأنه جزء أساسي من جماعة مرتبط بها ويشعر بالرضا والفخر بانتمائه لها مع شعوره بالمسئولية تجاهها.

3 ـ الرغبة في الشعور بالأمن والحماية

يرغب الفرد في الانضمام إلى الجماعة غير الرسمية لأنها تسانده إذا واجه مخاطر تهدد أمنه الصحي أو أمنه الاقتصادي أو أمنه الاجتماعي.. إلخ وتساند أي فرد بها يواجه

معاملة سيئة من الرئيس بل قد تتكتم على خطأ معين قد وقع فيه الفرد حتى يتم تصحيحه قبل أن يعرفه رئيسه في العمل.

4- تلقي المساعدة في العمل

قد يحتاج الفرد إلى مساعدة من زميل له في العمل لإنجاز عمله كما قد يستعين ببعض الزملاء لمعرفة أحسن طريقة لأداء العمل وإنجازه كما أن جماعة العمل يمكن أن تخفف عنه متاعب العمل الذي قد يتعرض لها لذلك يلجأ الفرد إلى الانضمام لجماعة غير رسمية.

5- تبادل المعلومات

يتبادل أعضاء جماعة العمل المعلومات من خلال الاتصال الذي يتم بينهم وهذه المعلومات قد تكون عن سياسات المنظمة والتغييرات التي تنوي إدخالها والتوسعات التي ستقوم بها ويساعد الاتصال غير الرسمي بين الأعضاء في نقل المعلومات إلى أفراد الجماعة.

وعلى الرغم من مزايا الجماعات غير الرسمية (التنظيم غير الرسمي) إلا أن هناك عيوب لها - رصدها حسن محمد خير الدين وآخرون - في الآتي:

1- مقاومة التغيير

يواجه أعضاء التنظيم غير الرسمي أي تغييرات تدخلها الإدارة بالمقاومة سواء أكانت في الآلات والمعدات أو النظم أو الإجراءات أو الرئاسات أو في التنظيم الرسمي أو في التنظيم غير الرسمي حيث أن هدف التنظيم غير الرسمي أو الاجتماعي بقاء الأوضاع والظروف على ما هي عليه للمحافظة على مصالحهم وهيبتهم ومراكزهم في مجال العمل ويمكن معالجة ذلك عن طريق الاتصال وتزويدهم بالحقائق قبل إدخال التغيير وإقناعهم بأن التغيير لمصلحتهم ومشاركتهم عند التخطيط لأي تغيير مع توضيح مزاياه المختلفة وإقناعهم بأن التغيير لا يؤدي إلى الإضرار بمصالحهم.

2ـ احتمال تعارض أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي

قد يقوم أعضاء التنظيم غير الرسمي أو الجماعة غير الرسمية بتقييد الإنتاج عن طريق وضع معايير أداء أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي وعدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والتمرد ويمكن معالجة ذلك عن طريق التوفيق بين مصالح التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات حتى يشعر جميع العاملين بالرضا ويتحقق أهداف المنظمة.

3ـ ترويج الشائعات

قد يعمل أعضاء التنظيم غير الرسمي على ترويج الشائعات الكاذبة بين العاملين والشائعة هي الجزء غير الحقيقي من الأخبار وتنتقل بسرعة بين أعضاء التنظيم غير الرسمي ومن أمثلة الشائعات التي تدور بين العاملين أن المنظمة ستقوم بالاستغناء عن بعض العاملين، وأن هناك انخفاض في الأجور والمكافآت. ويمكن للإدارة أن تتغلب على الشائعات عن طريق التعرف على أسبابها والعمل على منعها قبل انتشارها، والاتصال بالعاملين أولاً بأول وتزويدهم بالحقائق الصادقة والعمل على شعور العاملين بالأمن دائماً والاستقرار ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

4ـ زيادة التكاليف

قد يسعى أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف مثل المطالبة بزيادة المزايا المادية المختلفة أو إطالة فترات الراحة.. إلخ ويمكن معالجة ذلك عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتزويدهم بالبيانات الصادقة عن ظروف وإمكانيات المنظمة وإقناعهم بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق مصالحهم حتى يسود جو التعاون بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن التنظيم غير الرسمي له مزايا ومشكلات أو عيوب والإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصالح التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأن تراعي العلاقات الودية بين الأفراد وأن تنمي التعاون بينهم وتشاركهم في اتخاذ

القرارات وينبغي على أي رئيس أو مشرف أن يستميل القائد غير الرسمي ويعملان سوياً لصالح المنظمة حيث أنه إذا ما توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي حققت المنظمة أهدافها.

أنواع العمل

على المديرين معرفة الفرق بين أنواع العمل، وهي:

1- العمل الفردي Individual Work
2- العمل الجماعي Group Work
3- العمل الفريقي Team Work

فإذا كانت المهمة المطلوب انجازها بسيطة ومحدودة ولا تحتاج إلا لشخص واحد يتولى القيام بها، فالمدير عليه تكليف الشخص المناسب لها.

أما إذا كانت المهمة المطلوب انجازها صعبة وكبيرة، ولا يستطيع شخص واحد القيام بها، وتحتاج إلى أكثر من شخص من مهن أو تخصصات مهنية متنوعة، فعلى المدير أن يلجأ إلى أسلوب العمل الفريقي، وذلك من خلال تكليف لجنة مكونة من مجموعة أو جماعة من العاملين ينتمون إلى المهن المناسبة لانجاز المهمة المطلوبة.

ويتضح مما سبق أن العمل الجماعي والعمل الفريقي متشابهان في كل المقومات - ومنها: الأهداف المشتركة وضرورة التعاون ووجود القيادة... - إلا أن الفرق الوحيد بينهما هو أن الأعضاء في العمل الجماعي ينتمون إلى مهنة واحدة أو تخصص مهني واحد، بينما الأعضاء في فريق العمل ينتمون إلى مهن متعددة أو تخصصات مهنية متنوعة.

ومن أمثلة العمل الجماعي: لجنة من المهندسين، ولجنة من المديرين، ولجنة من المحاسبين ولجنة من المدرسين، ولجنة من الأخصائيين الاجتماعيين...

ومن أمثلة فرق العمل: فريق الرعاية الصحية، وفريق المشروع، وفريق البرنامج،

وفريق صيانة إحدى المنشآت، وفريق بناء وتشييد إحدى المباني، وفريق وضع الخطة والموازنة لإحدى الشركات، وأعضاء مجلس إدارة إحدى المؤسسات...

فعلى سبيل المثال: فإن بعض أعضاء فريق الرعاية الصحية هم: الطبيب والممرضة وأخصائي التغذية وأخصائي العلاج الطبيعي والإداري...

والمدير الناجح هو الذي يختار نوع العمل المناسب حسب نوع وطبيعة وحجم المهمة المطلوب إنجازها. وفي حالة سوء التقدير لنوع وطبيعة وحجم المهمة المطلوبة، وأيضاً في حالة سوء الاختيار لنوع العمل المناسب لهذه المهمة، فإن النتائج ستكون سيئة وسلبية، منها على سبيل المثال:

1- عدم تحقيق المهمة.
2- طول مدة إنجاز المهمة.
3- فقد الثقة بالنفس نظراً للفشل في إنجاز المهمة.
4- إنجاز جزء من المهمة وعدم إنجاز الأجزاء الأخرى.

ولقد أوضحت الممارسات والخبرات الإدارية أنه ليس هناك تفضيل لنوع من أنواع العمل على الآخر، وأن لكل نوع مميزات وعيوب، والمدير الناجح - كما سبق ذكره - هو الذي يختار نوع العمل المناسب الذي يحقق إنجاز المهمة المطلوبة.

تمريـن

جدول رقم (2)

مميزات وعيوب أنواع العمل

م	نوع العمل	المميزات	العيوب
1	العمل الفردي		
2	العمل الجماعي		
3	العمل الفريقي		

استقصـــاء

هل أنت متعاون ؟

من منا يستطيع أن يعيش بمفرده أو يعمل بمفرده ؟

الحياة الإنسانية، بطبيعتها حياة اجتماعية، بمعنى أن الإنسان يعيش في جماعات متنوعة (مثل: جماعة الأسرة، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء،...) ووجوده في هذه الجماعات يحتم عليه التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم.

لا يستطيع أحد منا أن يعيش وحيداً في مجتمعه ويتدبر كل أموره بحيث يعيش الأفراد داخل مجتمعهم وكأنهم وحدات مستقلة.

كثير من الأعمال والأنشطة لا يستطيع فرد واحد أن ينجزها بمفرده، وإنما بالتعاون Cooperation يمكن تحقيقها.. وبالتعاون تأتلف القلوب ويؤدي العمل بشكل أفضل وبأقل قدر من الأخطاء.

أخيراً: التعاون صفة من صفات الإنسان والمجتمع الفاضل.

يقول سبحانه وتعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)(المائدة: 2).. ويقول الرسول صلى الـلـه عليه وسلم: «من نفّس عن مؤمن كربة من كرب الدنيا نفس الـلـه عنه كربه من كرب يوم القيامة، ومن يسر على معسر يسر الـلـه عليه في الدنيا والآخرة، ومن ستر مسلماً ستره الـلـه في الدنيا والآخرة، و الـلـه في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه».

ومن الأمثال الشعبية التي تحض على التعاون:

- يد واحدة لا تصفق.
- القفة الثقيلة أم ودنين يشيولها اثنين.
- كثرة الأيدي تخفف من عبء العمل.
- رؤوس كثيرة خير من رأس واحدة.

الاستقصاء

الإجابة عن الأسئلة الآتية سوف تساعدك في تحديد، هل أنت متعاون، أو غير متعاون ؟

1- هل تساعد زملائك في العمل عندما يتطلب الأمر ذلك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل ترى أن أسلوب العمل الجماعي أفضل من أسلوب العمل الفردي ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل تعرض خدماتكم على رئيسك لمساعدته في بعض الأعمال التي قد يحتاج إليها منك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- إذا رأيت معاقاً أو مسناً يريد عبور الطريق، هل تذهب لمساعدته ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- إذا رأيت حادثاً مرورياً، هل تتوقف وتذهب لمساعدة المصابين ورجال الشرطة ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- زميل لك طلب منك إعارته كتاباً من مكتبتك، هل تفعل ذلك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل تساعد أسرتك في بعض أعمال المنزل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل تساعد أبناءك أو أخوتك في فهم بعض المسائل أو الموضوعات الدراسية؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل تخرج زكاة مالك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تتصدق على الفقراء والمساكين ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل شاركت كمتطوع، في مساعدة إحدى الجمعيات أو المؤسسات الدينية أو الاجتماعية في منطقة سكنك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- إذا طلب منك أحد جيرانك مساعدته في أمر ما، هل تساعده ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم».

2- أعط لنفسـك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً».

3- أعط لنفسك صفر في حالة الإجابة بـ «لا».

4- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فأنت متعاون تحب مساعدة الناس، وستجد حب الناس في انتظارك، استمر على ما أنت فيه.

ب- إذا حصلت على 16 - 9 درجات فأنت متعاون بدرجة متوسطة، ترفع شعار التعاون في بعض المجالات، ولا تطبقه في مجالات أخرى، ننصحك بأن تجعل مبدأ التعاون قاعدة أساسية في جميع مواقف الحياة من دون استثناء.

ج- إذا حصلت على 8 درجات فأقل فأنت غير متعاون ولا تحب مساعدة الناس، ستجد كراهية الناس في انتظارك بلا شك ستحتاج إلى الناس يوما من الأيام، ولن تجد أحداً في مساعدتك، ننصحك بأن تقرأ عن أهمية التعاون في حياة الإنسان المجتمع وأن تقرأ هذا الاستقصاء مرة أخرى.

ابدأ من اليوم في تقديم المساعدة والتعاون للآخرين، وانظر في وجوههم، وستجد الفرق، ستجدهم سعداء وستتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحوك، من الحقد والكراهية والحسد إلى الابتسامة والمحبة والشكر والاعتراف بالجميل.

الفصل الثاني

فريق العمل

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمــة.
- تعريف فريق العمل.
- أهمية فرق العمل.
- أسباب تكوين فرق العمل.
- مميزات فرق العمل.
- عيوب فرق العمل.
- استقصاء: هل تحب العمل في فريق ؟

« المدير الجيد يدرك أن السبيل إلى تحقيق الإنجازات يقتضي استبدال الحواجز بالجسور لخلق روح من التشارك والتعاون ».

د. بول جي. مكي

مقدمــة:

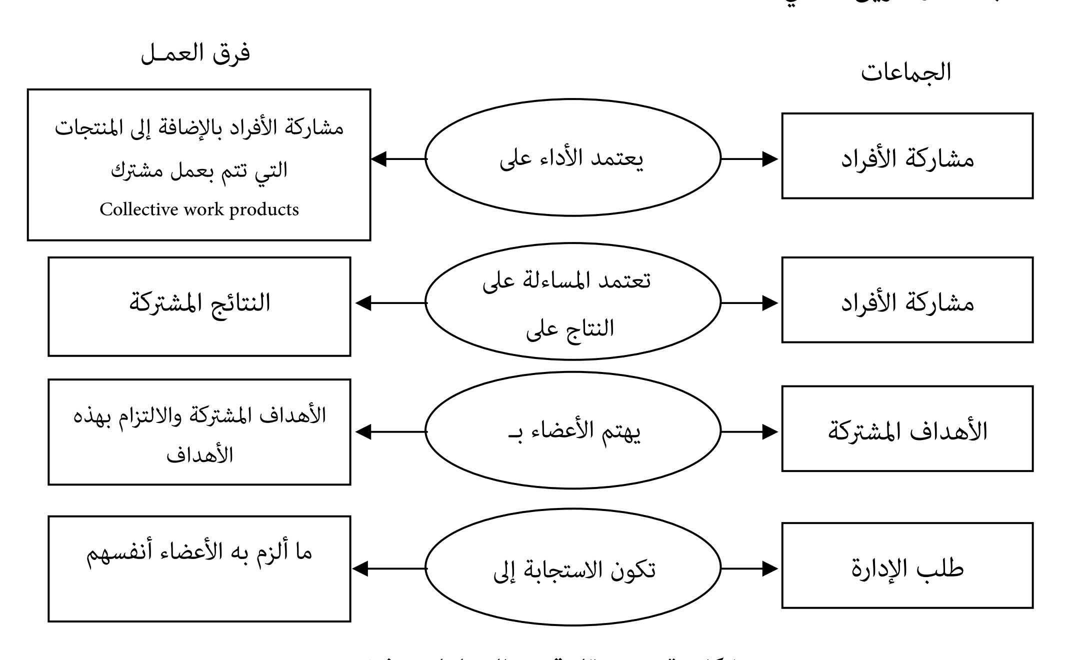
يتخذ التفاعل الجماعي Group Interaction - في العادة - صورتين اثنتين هما:

أ - حين يقوم أعضاء الجماعة بمناقشة الأفكار والموضوعات، وهذا ما يعرف بالاجتماعات Meetings.

ب- حين يقوم أعضاء الجماعة بإنجاز مجموعة من المهام والوظائف، وهذا ما يعرف بفريق العمل Team Work.

ويتعين على المديرين أن يدركوا الفرق بين مصطلحين هما: الجماعة أو المجموعة Group والفريق Team، وكيف يحولون مجموعة من الموظفين إلى فريق عمل قوي ومتماسك.

ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق كالتالي:



شكل رقم (2) مقارنة بين الجماعات وفرق

وما من شك في أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام ويضم في عضويته موظفين أقل مهارة، سيكون قادراً على الدوام على هزيمة مجموعة تتشكل من موظفين ذوي مهارات عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفاعلية والكفاءة التي تجعلهم يعملون معاً، بمستوى عالٍ من الانسجام والتماسك.

وفريق العمل كشكل أو نوع من الجماعات الإنسانية يتصف بالخصائص التالية:

1- جماعة صغيرة الحجم Small Group.

2- جماعة رسمية Formal Group (*).

3- جماعة عمل Task Group وليس جماعة نمو Growth Group.

4- جماعة مؤقتة Non-Permanent Group وليست دائمة.

تعريف فريق العمل:

تُعرِّف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد.

ويرى بريل Brill فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

كذلك تُعرِّف ديبورا ماكين Deborah Mackin فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه.

ويرى رونالد والتون Ronald Walton أن فريق العمل ليس جماعة نمو وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو إنجاز مهمة معينة Task Oriented Work Group.

(*) في بعض الأحيان تتكون فرق عمل غير رسمية.

ويشير جيري جراي G. Gray بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.

كذلك يُعرِّف كل من كاتز Katz وسميث Smith فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

ويشير كل من كاتزينبش وسميث Katz & Smith إلى أن الفريق هو مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، ولهم أسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

ويرى جون كاتزينباغ Jon Katzenbach أن الفريق الحقيقي (مقابل مجموعة وحسب) بأنه عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسئولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

ويُعرِّف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

ويُعرَّف ناصر العديلي فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وتؤكد سامية فتحي عفيفي بأن فرق العمل هي مجموعات أو كوادر معدة إعداداً مهارياً للقيام بالمهام التي تطلبها مقتضيات العمل.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

كذلك يعرف محمد محمد إبراهيم فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد، الذين يجب

أن يتعاونوا معاً، لإنجاز أهداف مشتركة، عادةً ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة.

أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شئ من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة قي الأداء نفسه.

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف فريق العمل بأنه:

1- مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة.
2- يعملون معاً.
3- لتحقيق أهداف محددة.
4- لفترة محدودة.
5- العمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم.
6- مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل.

أهمية فريق العمل:

فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات

العمل أن يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

إن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة، مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث.. إلخ.

إن المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة. ومن أهمها:

1- الإنتاجية.
2- الانسيابية.
3- المرونة.
4- الالتزام.
5- الجودة.
6- رضاء العميل.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن فرق العمل الفاعلة والعمل بروح الفريق تكتسب أهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة. وتعود أهم أسباب ذلك إلى:

1- تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام. ففي عالم سريع التغير تتوال متغيرات معظمها قيود وتهديدات. مثل تلك القيود والتهديدات التي تفرضها المنافسة الحادة بعد بدء العمل باتفاقية الجات، وتلك التي تجسدها التكتلات الإقليمية، وتحالفات الشركات الكبيرة، وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها. وهي تحديات لا يمكن مواجهتها إلى بجهود منسقة لفرع عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة.

2- تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد قطاعاتها أو إداراتها. قد تتمثل هذه المشكلات في مشكلات فنية أو تمويلية أو تسويقية أو في مجال إدارة الموارد البشرية أو في البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات في هيئة صراعات بين إدارات وتؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل - كمجمع خبرات وآراء - في علاج أو تلطيف هذه المشكلات. وقد أفادت الشركات اليابانية - بشكل خاص - كثيراً من فرق العمل كحلقات جودة لتحسين الجودة وحل المشكلات المرتبطة بها. وتبعتها في ذلك عديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. واستخدمت شركة «بوينج» الأمريكية لصناعة الطائرات - على سبيل المثال - ضمن مشروع بناء طائرتها 777 فريقاً لحل المشكلات التي تنشب بين فرق عمل وبعضها بالشركة وبين أعضاء فريق العمل الواحد.

3- في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية ومركزية السلطة وانحصار اهتمام مديري الإدارات داخل نطاق إدارتهم تتواضع أو تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في إنجاز المهام. لذلك يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام، وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات.

4- سعياً لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تجئ فرق العمل سبيلاً جميلاً إلى ذلك. فالإدارة التي تعني بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن، تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بآرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتاكتيكية بما يثري الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص.

5- وعلى ذكر المنافسة، فعندما يتعثر الاتصال المثمر داخل وبين فرق العمل لا سيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع والإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام والعدوانية. ويؤثر سلباً على الأداء. لكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية

وحماس أكثر، وستركز أكثر على تحسين العمليات، وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا، وستنجز أفضل في الأداء الابتكاري لحل المشكلات وتحسين الأداء. وتستخدم الشركات اليابانية - على سبيل المثال - تاكتيكات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل.

6- تفيد فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة. وقد يسأل سائل فيقول: لماذا؟ ألا يكفي أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة في هذا الصدد للأسباب التالية:

أ - مديرو الإدارات مشغولون في مشكلات وضغوط العمل اليومية.

ب- وقد يكون بينهم صراعات.

ج- وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة ويفكرون من داخلها. بينما فريق العمل الذي يتشكل من إدارات متعددة، وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها، فيكون أقدر على معالجتها.

د- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها.

أسباب تكوين فرق العمل:

تشكل المنظمات فرق عمل لأسباب عديدة نذكر منها:

1- إنجاز الأهداف الكبيرة.
2- إنجاز الأهداف المشتركة.
3- إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة.
4- لحل مشكلة معينة.
5- لتحسين طرق العمل.
6- لمساعدة الأعضاء على تحمل المسئوليات بشكل جماعي.

مميزات فرق العمل:

هناك كثير من الناس أحاديي النظرة يصرفون معظم وقتهم في تسفيه وجهات نظر الآخرين.

إن أول درس يجب أن يعيه كل شخص مهني هو أن وجهة نظره لا تمثل إلا جانباً واحداً من الحقيقة.

إذا أردت مثلاً أن ترى الفيل على حقيقته فإنه يجب أن تحبو حوله وتحدق فيه من كل الجهات، وقد تتمكن من الاتصال والتعاطف مع أولئك الذين يحدقون فيه من الجانب الآخر، قد تفكر أيضاً في تحريك الفيل من مكانه ووضعه في مكان آخر مناسباً أكثر ولكن مهما أوتيت من قوة لن تستطيع تحريك الفيل وحيداً حتى لو وضعت خطة صائبة مائة في المائة، ستحتاج لفريق عمل يحمل الفيل من جميع الأطراف ويعرف تماماً الهدف من نقله وكيف سيبدو للعيان في وضعه الجديد.

فريق العمل أو العمل الفريقي Team Work أصبح ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات، في ضوء حرص كل منها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality.

إن تحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة. وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحـول إلى قـوة

تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب.

إن إنساناً واحداً فرداً فرداً لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، إلا أن فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المنظمات تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل أسماء مختلفة مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث.

لقد تعاظم الاهتمام ببناء وانتقال تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً، وأصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، وسادت قناعة مغزاها أن تقسيم المنظمة إلى مجموعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبني هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتمائه إلى جماعة حيث أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الفرد وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام.

وتشير سامية فتحي عفيفي إلى مزايا تكوين فرق العمل داخل المنظمات كالتالي:

1- فرق العمل تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
2- فرق العمل تعطي جو من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق.
3- فرق العمل تساهم في إشباع حاجات أعضاؤها.
4- فرق العمل تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة.
5- فرق العمل تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين في المنظمة.

ويترتب على كل هذه المزايا نتائج إيجابية يمكن رصد بعضها كالتالي:

1- تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.
2- تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.
3- تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
4- تحسين خطط المنظمة.
5- تقليل التكاليف.

وفي برنامج تدريبي عن «العمل الجماعي» قدمته شركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات تم عرض الجدول التالي، والذي يوضح المزايا التي تحققت لبعض المؤسسات والشركات التي شكلت فرق العمل لأهداف مختلفة وكانت نتيجتها كما هو موضح أمام كل منها:

جدول رقم (3)

أمثلة على بعض الشركات التي حققت مزايا بارزة

لتشكيلها فرق عمل ناجحة

المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
BNR	خلق مجالات أعمال جديدة وسط المناخ الذي يسود فيه عدم التنظيم	أصبحت الشركة الأولى في مجال النقل المتوسط خلال عام واحد من تأسيسها.
DH&S	تنمية استراتيجيات عمل جديدة، وأساليب مبتكرة في القيادة.	قلبت الموازين، فبعد عشر سنوات من انخفاض الربحية الفعلية، وبعد أن كانت الأخيرة أصبحت الأولى في كسب التعاملات الجديدة.
Dun & Bradstreet	الحد من التباطؤ في إعداد التقارير.	انخفض من 7 إلى 3 أيام.
Eli Lilly	طرح منتج جديد في السوق.	طرح منتج جديد خلال عام واحد يعتبر الأول في تاريخ المنتجات الطبية للشركة.
Enron	التخلص من عنق الزجاجة في مراحل الإنشاءات.	فائض قدره 10 ملايين دولار في ستة أشهر مع وضع نظام للتحسين المستمر
المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
Garden State	أن يحظى القطاع بالمركز الأول.	حققت أعلى الإيرادات، وأصبحت أعلى القطاعات ربحية في ستة أشهر.
Knight Ridder	التخلص من الأخطاء في إعلانات الصحف.	إعادة تصميم عمليات إنتاج الإعلانات، وخفض معدل الأخطاء بنسبة تصل إلى أقل من 1%، والحد من الخسائر التي كانت تتحملها الشركة نتيجة هذه الأخطاء.

Motorola	إعادة تنظيم وحدة الشركة الرئيسية,	تحسين الجودة بنسبة 50% ويعني تراجع الأخطاء، 70% انخفاضاً في التأخير في التسليم، وتأسيس نظم ومهارات جديدة لضمان التحسن المستمر.
Pall Corporation	إقامة عمليات دولية	منذ 1970 - 1980 حققت أعلى عوائد لحاملي الأسهم.
Pfizer	تصميم أدوات تقطيع في زمن قياسي.	وضع التصميمات الأولية بتكاليف أقل من الميزانية المقررة، وقبل المواعيد المحددة لذلك.
Sealed Air	التفوق في التصنيع	انخفاض التالف إلى النصف بالنسبة لأحد المنتجات، وانخفاض الوقت المستغرق من 20% إلى 5% بالنسبة لمنتج آخر، وانخفاض نسبة تغيب العاملين إلى 1.6%.
Weyerhaeuser	وضع توصيات حول التغيرات اللازمة لتحسين مستوى خدمة العميل	قفز مستوى تحسين الخدمة من 85% إلى 95%.

عيوب فرق العمل:

كما أن لفرق العمل مميزات، إلا أنها أحياناً لها عيوب نذكر أبرزها كالتالي:

1- قد تحتاج وقتاً حتى يتحقق منها نتائج ملموسة.

2- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.

3- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

4- قد تكون مُضيّعة للوقت، ولا تدع وقتا لأعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي.

استقصاء

هل تحب العمل في فريق ؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت تحب العمل في فريق أم لا ؟ فأجب عن هذه الأسئلة.

الاستقصاء

1- هل ترى أن مناقشة المشكلات وتبادل الرأي فيه تعطيل للعمل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

2- هل تتخذ معظم القرارات في العمل دون استشارة أحد الزملاء، من منطلق أنك تعرف تماماً ماذا تفعل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

3- هل لا تحب أن يتدخل أحد زملائك في عملك، حتى ولو كان على حق ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

4- هل لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

5- هل تحب العمل الجماعي وتفضله عن العمل الفردي ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

6- هل تحب قيمة التعاون مع الآخرين ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

7- هل سلوكك مع زملائك يعتبر سلوكاً تعاونياً ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

8- هل ترى أنه ليس عيباً أن يساعدك زملائك في بعض الأحيان ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

9- هل ترى أن اختلاف وجهات النظر مع الآخرين شيء طبيعي، ولا يؤثر على علاقاتك بهم ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

10- هل تشارك بفاعلية عندما تدعي لأحد اجتماعات العمل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

11- هل تشارك بفاعلية عندما تكون أحد الأعضاء في لجنة أو مجموعة عمل ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

12- هل ترى أنه ليس عيباً أن يتوفر في زملائك بعض الخبرات والقدرات إلى ليس لديك ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

13- هل تحترم زملائك في العمل بغض النظر عن مهنهم أو تخصصاتهم ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

14- عندما تكون عضو في اجتماع أو لجنة أو مجموعة عمل، هل تضع نصب عينيك أولاً تحقيق الأهداف بنجاح ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

15- هل تؤمن بأن كلنا يكمل بعضه الآخر ؟

نعم ❑ أحياناً ❑ لا ❑

التعليمات

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» ، وصفر في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 4.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 5 إلى 15.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج

أ - إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فأنت تحب العمل في فريق بدرجة كبيرة، شعارك هو «يد اللـه مع الجماعة»، تجد نفسك في العمل الجماعي. قيمة التعاون لديك ليس اتجاه فقط وإنما سلوك أيضاً.

ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجات فأنت تحب العمل في فريق بدرجة متوسطة. تحب العمل الجماعي في بعض المواقف، بينما تفضل العمل الفردي في مواقف أخرى، ننصحك بأن تزيد من درجة التعاون بينك وبين زملائك.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت لا تحب العمل في فريق تجد نفسك في العمل الفردي، ولا تفضل العمل الجماعي، التعاون مع الآخرين كلمات تقولها ولا تنفذها. ننصحك بأن لا تحول نفسك إلى جزيرة منعزلة، فالعمل في فريق أصبح ضرورة ليس لاستمرار المنظمة التي تعمل بها في السوق، وإنما لاستمرارك في منصبك / عملك.

كذلك العمل في فريق ينقذك من كثير من الأخطاء، لأن هناك أكثر من عقل يفكر ويخطط وينفذ.

أخيراً عليك أن تثق في نفسك بأنك قادر على العمل مع الآخرين بشكل جماعي. شاهد مباريات الألعاب الجماعية (مثل: كرة القدم وكرة السلة) وسوف تجد أن الفريق الفائز غالباً هو الذي تعاون لاعبيه معاً، والفريق الخاسر غالباً هو الذي لعب لاعبيه كل بمفرده.

الفصل الثالث

أنماط ووظائف فرق العمل
ومراحل نموها

أشتمل هذا الفصل على:

- أنماط فرق العمل.
- الحجم الأمثل لفريق العمل.
- وظائف فريق العمل.
- مراحل بناء ونمو فرق العمل.
- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل.
- مقياس القدرة على حل المشكلات.

أنماط فرق العمل:

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد النوع المناسب من فرق العمل التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً ولكل منها خصائصه المميزة نذكر منها ما يلي:

1- فرق المهام Task Teams:

وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد مطلوب إنجازه. ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما: فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا) وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات). وفرق المشروعات Projects Teams غالباً ما يتم تشكيلها للعمل لفترة زمنية محددة، والتي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض عليها تحقيق مخرجات قابلة للقياس، ومع ذلك فهي قلما تكون معتادة على العمل سوياً بالقرب من بعضها أو في مهمة واحدة.

2 - فرق العمل Work Teams:

وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة. وربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

3 - فرق الإدارة Management Teams:

وهي الفرق التي تُشكل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية. ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملاً.

4 - فرق العمل الإليكترونية Electronic Teams:

هذا ولقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإليكترونية

إلى ظهور نوعاً جديداً من فرق العمل ألا وهو فرق العمل الإليكترونية حيث يتصل أعضاء هذه الفرق إليكترونياً بواسطة شبكة الإنترنت.

وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشر ووجهاً لوجه وفي مكان واحد. إلا أن فرق العمل الإليكترونية يتم الاتصال فيها بشكل مباشر غير شخصي، وإن كان هناك إمكانية مشاهدة الصورة وسماع الصوت من خلال الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت. والأعضاء ليسوا في مكان واحد، فقد يكونوا في إدارات أخرى أو مواقع أخرى أو بلاد أخرى.

وفي برنامج تدريبي لشركة توتاليتي عن «إدارة فرق العمل» تم تقديم التصنيف التالي لأنواع فرق العمل:

جدول رقم (4)

أنواع فرق العمل وخصائصها

م	نوع الفريق	خصائص الفريق
1-	فرق العمل الكبيرة على مستوى الشركة ككل Organizational Policy Making Teams	• تحديد الفرص والاحتياجات. • رسم فلسفة الشركة. • تحديد السياسات. • خطط العمل التنفيذية. • متابعة الأداء. • تحديد مواعيد تحقيق الأهداف. • من بين أعضائها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة. • اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

-2	فرق المهام الخاصة على مستوى بعض أعمال الشركة Cross – Functional Teams	• يتراوح عددها من 5 إلى 8 أفراد. • تتكون من أفراد يعملون في مجالين أو أكثر من مجالات العمل في الشركة. • اجتماعاتها مطولة لفترة زمنية محدودة. • مسئولة عن حل المشكلات بين مجالات العمل المختلفة. • قد يطلب من فرق أخرى إتمام العمل الذي بدأته.
-3	حلقات الجودة Quality Circles	• أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة. • تحديد المشكلات في الوحدة ثم العمل على حلها. • العمل فيها تطوعي. • ليس لها سلطة تنفيذية. • تقوم الإدارة بتوجيهها. • فكرة أمريكية وتطبيق ياباني ناجح لها.
-4	الفرق الموجهة ذاتياً Self – Directed Work Teams	• أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة. • مسئولين عن إتمام عملية متكاملة لها سلطات وضع الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الوحدات الأخرى. • اتخاذ القرارات بمشاركة جميع الأعضاء. • تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء. • سلطة التأديب والجزاءات داخلياً.

-5	الفرق المدارة ذاتياً Self – Managed Teams	• تعمل بدرجة مختلفة من السلطة ليس لها مدير مرئي. • تتعاقد مع الإدارة للقيام بمسئولياتها بالإضافة إلى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. • اجتماعاتها أسبوعياً. • تعين أعضاؤها الجدد. • تحدد مستويات الأداء وتقيسه. • تعلم الإدارة من خلال التغذية المرتدة بالأداء.

ويقسم سيد أحمد مصطفى فرق العمل - وفقاً لبعض الأسس - إلى أنواع عديدة هي:

1- **من حيث الهدف:** فهناك فرق تستهدف - على سبيل المثال - تطوير منتج (سلعة أو خدمة). أو حل مشكلة، أو إعادة هندسة العمليات (دمج عمليات تقليل الطول الإجرائي، أو أداء عمليات على التوازي وما إلى ذلك). وكذا أي هدف تنظيمي آخر.

2- **من حيث هيكل الفريق:** فقد يكون فريق العمل مداراً بواسطة أحد مديري الإدارات أو يكون ذاتي الإدارة Self-Directed of Self-Managed. حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضاؤه (أكثرهم قبولاً وخبرة وتأثيراً). ويكون الفريق مسئولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عمليه إلى عميل داخلي (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجي.

3- **من حيث عضوية الفريق:** فقد يكون قائد الفريق وأعضائه من إدارة واحدجة

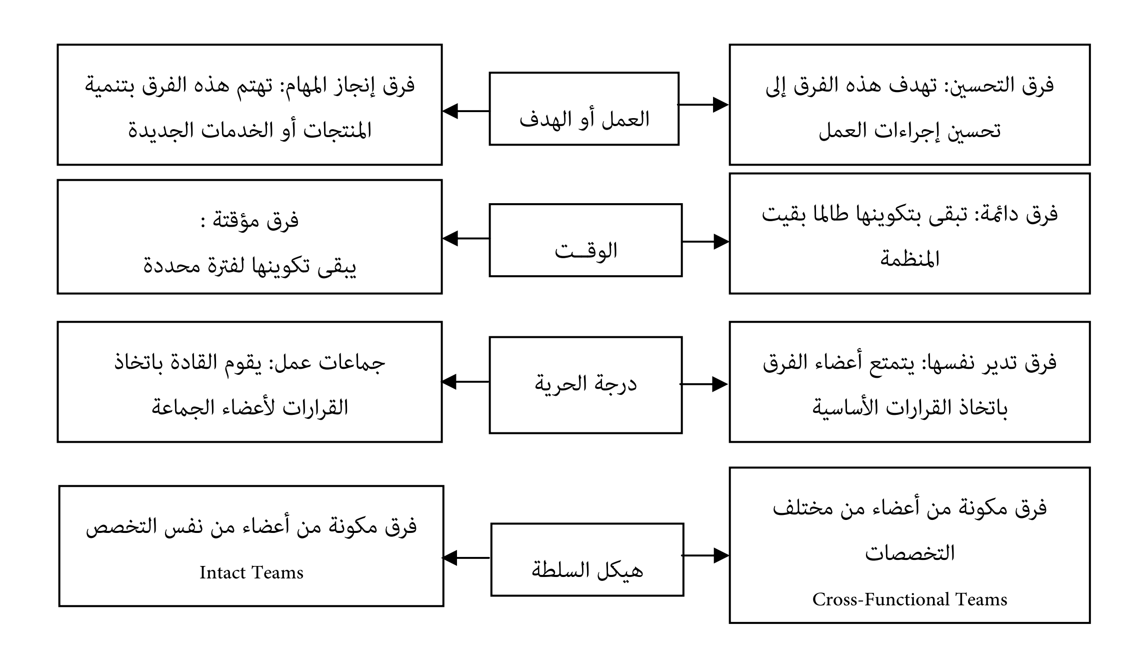
(Functional Team) أو تكون العضوية ممثلة في قائد وأعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها (Cross-Functional Team).

4- **من حيث مدة العمل:** فقد يكون الفريق دائماً مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقاً مؤقتاً سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهي الفريق بانتهاء مهمته Adhoc Committee or Task Force.

هذا ويمكن إضافة أساس الحجم في تحديد بعض أنواع فرق العمل كالتالي:

5- **من حيث حجم فريق العمل:** فقد يكون الفريق صغير الحجم وقد يكون متوسط أو كبير الحجم.

وفي تصنيف مشابه قسم مهرمان Mohrman (1993) فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

بعض أنواع فرق العمل

ويشرح جيرالد جرينبرج Jerald Greeberg وروبرت بارون Robert Baron هذه الأنواع كالتالي:

العمل أو الهدف

يرتبط البعد الأول بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل. فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع المنتجات الجديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها.. إلخ. وينصب اهتمام هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء أكانت تلك النتائج منتجات أم خدمات. (ومن الواضح أن فرق العمل التي كونتها شركة كتلر هامر من هذا النوع). وهناك نوع آخر من تلك المجموعة يطلق عليه: «فرق التحسين» يهتم أساساً بتحسين إجراءات العمل التي تتبعها الشركة الأم. وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انسترومنت Texas Instrument اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة إنتاج مصانعها في ماليزيا.

البعد الزمني

البعد الثاني هو البعد المرتبط بالزمن. وبالتحديد فإن هناك أنواع من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل مجدد. وينتهي وجود هذا النوع بانتهاء المهمة التي استندت إليه. وعلى الجانب الآخر فهناك فرق عمل دائمة تشكل وتستمر في العمل طالما كانت المنظمة موجودة. مثال النوع الأول فريق العمل المشكل لابتكار منتج أو خدمة جديدة - حيث ينتهي وجود ذلك الفريق بانتهائه من تنمية المنتج أو الخدمة المكلف بها - ومثال النوع الثاني الفريق المشكل لخدمة العملاء، حيث يستمر وجوده طالما بقيت المنظمة في السوق - أي أنه يصبح جزءاً ثابتاً في هيكل المنظمة.

البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق:

هذا هو البعد الثالث وهو مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل. فعلى أحد الجوانب

يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ. وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، وذاعت بدلاً منه شهرة النوع الآخر الذي يتميز فيه أعضاء الفريق بحق اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم. ويطلق على هذا النوع من الجماعات فرق العمل التي تدير نفسها Self-Managed Teams أو تلك التي توجه نفسها Self-directed Teams وعادة ما تتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء - حوالي عشرة - الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤساؤهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق.

وفي هذه الأيام فإن فرق العمل قد أصبحت منتشرة، وماتزال شهرتها تنمو حتى هذه اللحظة ويستخدمها الآن 20% من الشركات الأمريكية. وهذه النسبة في طريقها لأن تصبح 50%. ومن الشركات الكبرى التي تستخدم فرق العمل شركات زيروكس، وهولت بكارد، هني وِل Honeywell، وبيبسي كولا. وفي الحقيقة فإن شركات جنرال موتورز، وبروكتر آند جامبل، وكنج إنجن Cummins Engine تستخدم هذه الفرق منذ أكثر من ثلاثين عاماً.

البعد المرتبط بهيكل السلطة:

هذا هو البعد الرابع، وهو يعكس مدى ارتباط فرق العمل بالهيكل العام للسلطة في المنظمة - بمعنى مدى الارتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية. ففي بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية. فعلى سبيل المثال فإن شركة رالستون - بورينا Ralston-Purina تنظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طول الوقت، ولا يستخدمون تخصصهم في أي منتجات أخرى. وفي ظل هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة.

الحجم الأمثل لفريق العمل Optimal Team Size

تختلف فرق العمل من حيث حجمها، فبعض الفرق يكون حجمها صغيراً وبعضها يكون حجمها كبيراً. ويتوقف حجم فريق العمل على عدة عوامل، منها: درجة صعوبة الأهداف المطلوب تحقيقها، طبيعة المهمة المطلوب إنجازها، الوقت المتاح لإنجاز هذه المهمة، درجة السرية للمهمة المطلوب إنجازها...

وبصفة عامة بناء على البحوث والدراسات التي أجريت على موضوع حجم الجماعات يمكن توضيح الآتي:

1- كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين.

2- حجم الجماعة الذي يتراوح ما بين 4 إلى 6 أعضاء يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

3- درجة تماسك الجماعة الصغيرة أكبر من درجة تماسك الجماعة الكبيرة.

4- مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الصغيرة أعلى مستوى الرضا بين أعضاء الجماعة الكبيرة.

5- نسبة التغيب عن العمل ودوران العمل تزداد كلما كبر حجم الجماعة.

6- يصعب في الجماعات المكونة من عدد زوجي (2، 4، 6، 8،....) الحصول على أغلبية مما يحدث حالة من التوتر المتزايد.

وبالنسبة للحجم الأمثل لفريق العمل، فإن الممارسات الإدارية في العديد من المنظمات قدمت لنا هذه الخبرات:

- إذا كانت الأهداف والمهام كبيرة ومعقدة وتتطلب مهارات عالية فإن الحجم يكون بين 6 إلى 12 عضواً.
- إذا كانت المهام بسيطة، يجب أن يكون الحجم أقل حتى يكون لكل عضو عمل يؤديه.
- إذا كان حجم الفريق كبيراً نسبياً (15 - 25 عضواً) يجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل الجميع.. بل يجب تفويض بعض المهام إلى فرق منبثقة من الفريق الأساسي.
- عادة ما يتراوح حجم الفريق المثالي ما بين 10 و 12 عضواً.

وأخيراً وليس بآخر فإن المديرون ينبغي أن يدركوا بصفة عامة الجوانب السلبية المحتملة لكبر حجم فرق العمل مثل: انخفاض درجة التفاعل ومستوى الرضا ودرجة التماسك.. وعليهم ألا يحاولوا في نفس الوقت تكوين أي فريق على أساس عدد نموذجي محدد.

وظائف فريق العمل:

يمكن تصنيف وظائف فريق العمل إلى نوعين من الوظائف هما كالتالي:

1- وظائف تحقيق المهام Task Functions

2- وظائف المحافظة والصيانة Maintenance Functions

ويمكن إعطاء بعض الأمثلة على هذه الوظائف كالتالي:

جدول رقم (5)

وظائف فريق العمل

وظائف تحقيق المهام	وظائف المحافظة والصيانة
1-المبادأة Initiating	1- التشجيع Encouraging
2- البحث عن المعلومات Seeking Information	2- حراسة البوابة Gate Keeping
3- البحث عن الرأي Seeking Opinion	3- وضع المستويات Standard Setting
4- إعطاء المعلومات Giving Information	4-المتابعة Following
5- إعطاء الرأي Giving Opinion	5- التعبير عن الفريق Expressing
6- التلخيص Summarizing	6- الشعور بالفريق Feeling
7- اختبار الإمكانية أو الجدوى Testing Feasibility	7- اختبار مدى الاتفاق والالتزام Testing For Consensus & Commitment
8- التقويم Evaluation	8- التوسط Mediating
	9- تخفيف التوتر Relieving Tension

مراحل بناء ونمو فريق العمل:

يمكن تحديد المراحل التالية لعملية بناء ونمو فريق العمل كالتالي:

1- مرحلة إدراك أهمية العمل الفريقي والحاجة إليه.

2- مرحلة استكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.

3- مرحلة اختيار قائد الفريق.

4- مرحلة اختيار أعضاء الفريق.

5- مرحلة التدريب على أسلوب العمل الفريقي.

6- مرحلة العاصفة والاختلافات والصراعات أحياناً.

7- مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.

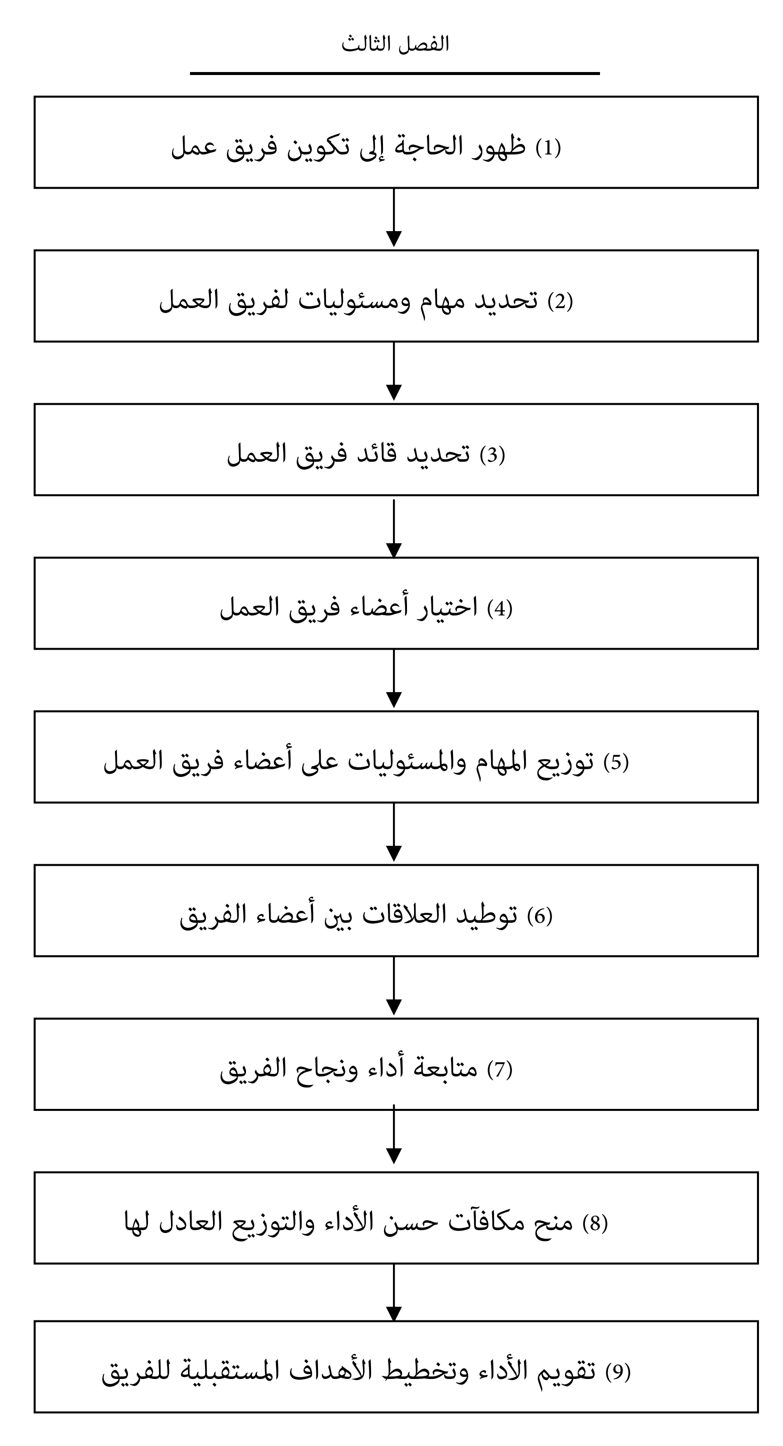
8- مرحلة نضوج الفريق وقيامه بالأعمال المكلف بها بشك كفء وفعال.

9- مرحلة التوقف أو التفكك أو الانتهاء.

وهناك من يضع هذه المراحل في خطوات محددة كما هو موح في الشكل رقم (4).

ويقترح بويديل وليري Boydell & Leary ست مراحل لنمو فريق العمل نعرضها في الجدول التالي:

مرحلة (Zero)	التأهب والالتقاء معاً.
مرحلة (1)	البدء واستكشاف كل منهم الآخر.
مرحلة (2)	الاستمرار وتكيف كل منهم مع الآخر.
مرحلة (3)	الحصول على نتائج واجتماع كل منهم بالآخر.
مرحلة (4)	التوصل إلى تفاهم والعمل بفاعلية.
مرحلة (5)	إنجاز العمل والاتصاف بالإبداع.
مرحلة (6)	الإنهاء أو الحل والمضي قدماً.
مرحلة (X)	الانسجام مع آخرين (قد يحدث طوال المرحلة).



شكل رقم (4)

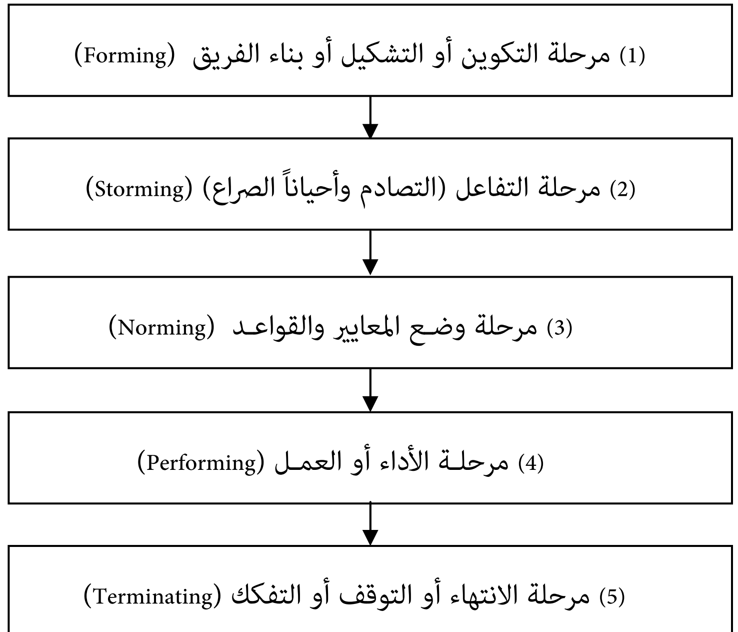
مراحل العمل الفريقي

وقد يكون من المفيد لفريق ما أن يدرس أين يوجد في هذه المراحل، وهو ما قد يؤدي بدوره إلى استثارة حديث استقصائي عن الإدراكات المختلفة لمراحل نمو فريق ما. إن فرق العمل قد تحتاج إلى التنمية لعدة أسباب هي:

- قد تكون بحاجة إلى ترسيخ نفسها في مرحلتها الحالية.
- قد تكون جاهزة للانتقال إلى المرحلة التالية.
- قد تكون بحاجة إلى معالجة مسائل وقضايا ومهام غير محسومة من مراحل سابقة.

ويلخص Reddy و Jamision هذه المراحل في خمس مراحل هي كالتالي:

1- مرحلة البناء أو التكوين للفريق Formulating
2- مرحلة العاصفة Storming
3- مرحلة وضع القواعد والمعايير Norming
4- مرحلة الأداء Performing
5- مرحلة الانتهاء Terminating



شكل رقم (5): المراحل المختلفة في حياة فريق العمل

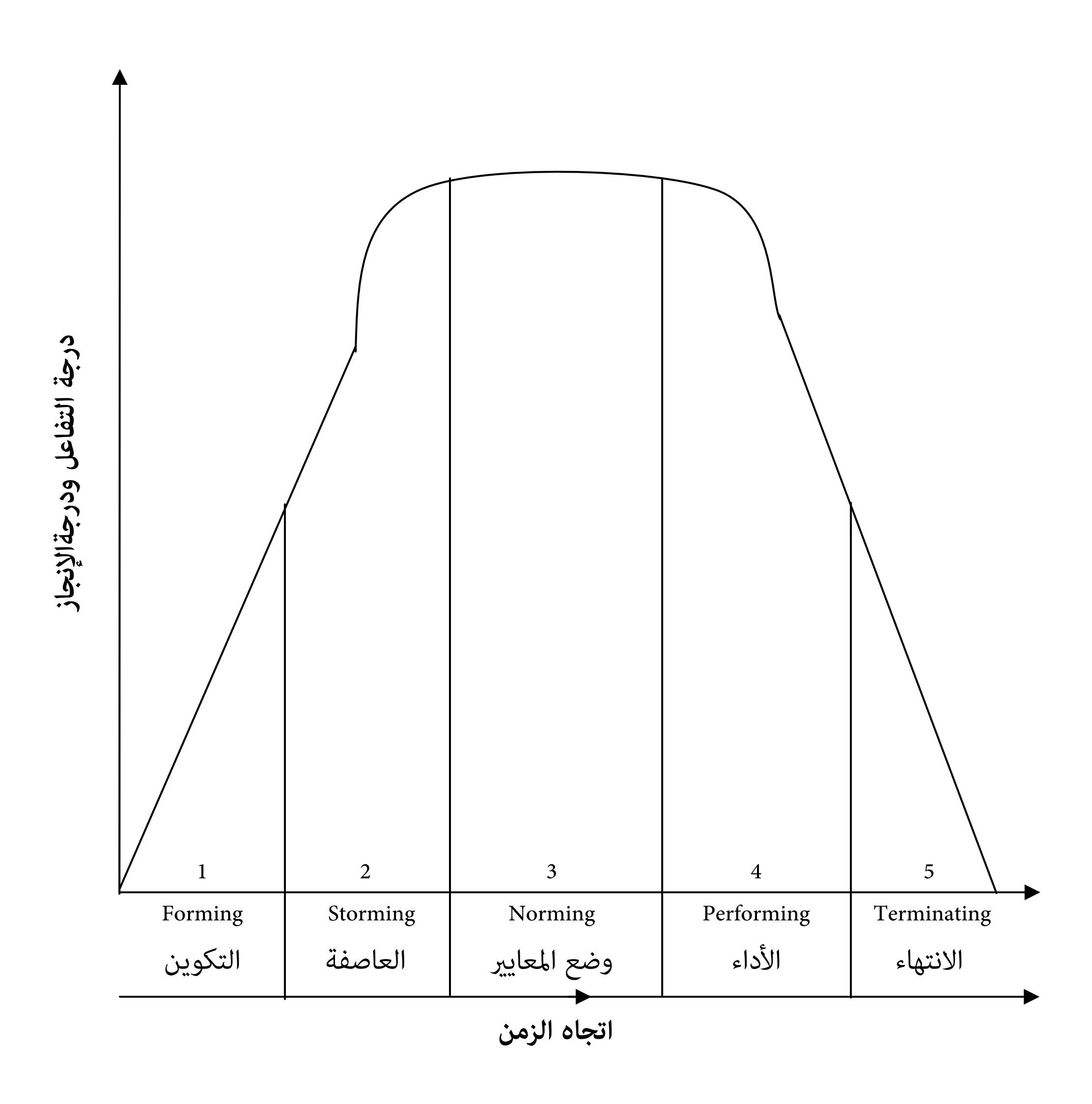
وفي الجدول التالي يمكن تحديد الخصائص الرئيسية لكل مرحلة من مراحل نمو الفريق:

جدول رقم (6)

الخصائص الرئيسية لمراحل نمو الفريق

م	المرحلة	الخصائص
1	مرحلة التشكيل أو بناء الفريق.	1- ظهور الحاجة إلى تكوين فريق عمل. 2- تحديد مهام فريق العمل. 3- اختيار قائد فريق العمل. 4- اختيار أعضاء فريق العمل، على أن يشارك قائد الفريق في عملية الاختيار هذه. 5- توفير متطلبات عمل الفريق
2	مرحلة العاصفة.	1- ظهور التصادم بين أعضاء الفريق. 2- أحياناً ظهور الصراع بين أعضاء الفريق. 3- الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق.
3	مرحلة وضع المعايير والقواعد.	1- يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة. 2- يعمل الأعضاء سوياً
4	مرحلة الأداء أو العمل.	1- توزيع المهام والمسئوليات على أعضاء الفريق 2- يعمل الأعضاء متجهين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. 3- متابعة نجاح الفريق.
5	مرحلة الانتهاء.	1- قد يتفكك الفريق إما بسبب تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية هذا الفريق. 2- توزيع مكافآت حسن الأداء. 3- قد يتجدد الفريق ويطلب منه أداء مهمة جديدة.

ويمكن وضع هذه المراحل في شكل المنحنى الموضح في الشكل التالي:



شكل رقم (6)

عمليات أو مراحل نمو الفريق

Team Development Processes or Stages

وبمصطلحات مشابهة وضع كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron هذه المراحل في شكل نموذج، أطلقا عليه نموذج المراحل الخمس:

1- بدأ التكون.

2- الاضطراب والاختلاف.

3- تكوين المعايير.

4- الأداء.

5- التحلل.

وترى سامية فتحي عفيفي بأن فريق العمل في نموه يمر بأربعة مراحل - متشابهة مع المراحل السابق ذكرها - هي:

1- مرحلة التوجيه.

2- مرحلة حل المشكلات الداخلية.

3- مرحلة النمو والإنتاجية.

4- مرحلة التقويم والرقابة.

والجدول رقم (7) يوضح نشاط الفريق في كل مرحلة.

مقياس القدرة على حل المشكلات

أحياناً يواجه الفريق ككل أو قائده أو أعضاؤه العديد من المشكلات سواء كانت مشكلات تنظيمية (من المنظمة) أو مشكلات علاقية (من التفاعلات السلبية والاتصالات الخاطئة بين الأعضاء أو بينهم وقائد الفريق) أو مشكلات قيادية (من قائد الفريق الذي يمارس مفهوم السلطة أكثر من مفهوم القيادة).

جدول رقم (7)

نشاط الفريق في مراحل نموه

المرحلة	نشاط الفريـق
التوجيه	1- إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال. 2- توضيح العلاقات والاعتمادات المتبادلة بين الأعضاء. 3- تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسئولية. 4- وضع خطة لتحقيق الهدف.
حل المشكلات الداخلية	1- تحديد وحل مشكلة الصراع بين الأفراد. 2- توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية تفصيلياً. 3- توفير الجو الذي يتيح فرص المشاركة لأعضاء الفريق.
النمو والإنتاجية	1- توجيه نشاط الفريق نحو تحقيق الهدف. 2- توفير نظم لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة. 3- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الفريق.
التقويم والرقابة	1- يتركز دور القيادة في تسهيل مهمة الفريق والتغذية المرتدة والتقويم. 2- تجديد ومراجعة ودعم الأدوار والعلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق. 3- الدافعية القوية تجاه تحقيق الأهداف.

وعلى الفريق ككل قائداً وأعضاءً أن يتجنبوا هذه المشكلات، وفي حال حدوثها فإن عليهم علاجها بالأسلوب الإداري المناسب وبسرعة حتى لا تعوق الفريق عن تحقيق المهمة المطلوبة منه في الوقت المحدد لذلك. وعلى المنظمة أن تساعد الفريق في هذه العملية، وتقدم التدعيم التنظيمي بكافة أشكاله للفريق. إذا أردت أن تختبر مدى قدرتك على حل المشكلات، فأجب بصراحة عن هذا المقياس:

مقياس القدرة على حل المشكلات :

المجموعة الأولى:

م	العبـــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.			
2-	إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لها.			
3-	عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها .			
4-	إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكل تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.			
5-	بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.			
6-	لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني .			
7-	إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.			
8-	جميع مشكلاتي معقدة.			
9-	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.			
10-	أحيانا أتوه وأشعر بالشرود عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.			

م	العبـــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
11-	عندما تـواجهني مشـكلة، يـذهب تفكـيري إلى العوامـل الخارجية للمشكلة فقط.			
12-	عندما أواجه مشـكلة مـا، فـإنني عـادة أسـلك لحلهـا أي خاطرة تخطر على بالي.			
13-	عندما تواجهني مشـكلة مـا، عـادة مـا أقفـز إلى خطـوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.			
14-	كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.			
15-	عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها لحل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.			
16-	عنـد حـدوث مشـكلة لي، فـإنني ألجـأ إلى مـا فعلتـه في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.			
	المجمــوع =			

المجموعة الثانية:

م	العبـــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
1-	خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.			
2-	عند حلي لمشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل			
3-	أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.			
4-	قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.			
5-	غالباً ما أتريث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.			
6-	عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أذنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.			
7-	عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.			
8-	أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.			
9-	أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.			
10-	تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.			
11-	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.			

م	العبـــــــارات	أوافق 1	أوافق إلى حد ما 2	لا أوافق 3
-12	عند مواجهة مشكلة ما فعادة أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.			
-13	إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.			
-14	عادة ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.			
-15	غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.			
	المجمــوع =			
المجموع الكلي = مجموع المجموعة الأولى + مجموع المجموعة الثانية				

تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.

2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.

3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.

الفصل الرابع

أدوار وصفات ومهارات قائد
وأعضاء فريق العمل

أشتمل هذا الفصل على:

- أدوار فريق العمل.
- السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل.
- صفات القائد الناجح لفريق العمل.
- استقصاء تقييم النمط القيادي للفريق.
- قائمة استبيان القائد الفعال لفريق العمل.
- صفات العضو الناجح لفريق العمل.
- قائمة استبيان العضو الفعال في فريق العمل.
- استقصاء: هل أنت لاعب جيد في أحد الفرق ؟
- مزيج المهارات المتبادلة لفريق العمل.

أدوار الفريق Team Roles:

يلعب أعضاء الفريق أدوراً عديدة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي كالتالي:

جدول رقم (8): أدوار فريق العمل

	أنت You	الآخرون Others
أولا: أدوار المهـام Task Roles 1- المبادأة 2- الباحث عن المعلومات 3- معطي المعلومات 4- المنسق 5- الموجه 6- المقوم **ثانيا: أدوار المحافظة والصيانة Maintenance Roles** 1- المشجع 2- الذي يحقق التناغم 3- حارس البوابة 4- واضع المستويات 5- المتابع 6- التعبير عن مشاعر الفريق **ثالثاً: أدوار ضد الفريق Anti-Team Roles** 1- العدواني أو المشاغب 2- المعترض أو الذي يضع المعوقات 3- الباحث عن الاعتراف والتقدير 4- الباحث عن المصلحة الذاتية 5- الصامت 6- ذو العقلية المنغلقة 7- المسيطر		

هذا ويمكن وضع علامة (✓) أمام الدور أو الأدوار المناسبة لك أو للآخرين، لتتعرف على هذه الأدوار، وتتخذ الإجراء السليم تجاهها.

والجدول التالي يشرح بعض الأدوار المعوقة مع توضيح أسلوب التعامل مع كل دور:

جدول رقم (9): بعض الأدوار المعوقة وكيفية التعامل معها

الدور	طبيعته	كيفية التعامل معه	
العدواني/ المشاغب Aggressive	• يعبر دائما عن تقييمه السلبي لأفعال أو مشاعر أعضاء الجماعة. • وينتقد عمل الجماعة أو أفرادها أو موضوع النقاش ذاته.	• حاول تهدئته. • اعرف منا يريد بالضبط	• ساعده قدر الإمكان. • اجذبه نحو المناقشة.
المعترض Bloker	• يقدم إرجاع الأثر السلبي وغير متوافق مع الجماعة. • يعارض أراء الجماعة بدون دراسة رغم صلاحيتها.	• تعامل معه بسرعة. • قدم أمثلة وبراهين.	• ركز على هدفك. • سيطر على الحديث.
الباحث عن التقدير Recognition Seeker	• يحاول جذب انتباه الجماعة والقيام بتصرفات غير مألوفة. • يسعى لوضع نفسه في مكانه أو مركز أعلى من الآخرين.	• اجذبه نحو الموضوع. • سيطر على الحديث.	• قدم الحقائق والأرقام. • اشكره على مقترحاته.
الباحث عن المصلحة الذاتية Self Confessor	• يعبر عن مشاعره ووجهات نظره واهتمامه الشخصية. • لا يلتفت كثيراً إلى أهداف ومصالح الجماعة.	• تعجله في الحديث. • اجذبه نحو الحديث.	• قدم له البراهين. • كن حازما معه.

الصامت Slience	• يجلس صامتاً بعيداً عنك دون أن يتكلم يتأثر كثيراً بالبراهين. • لا يبدي أي شيء يعبر عما يجول في خاطره.	• عامله باحترام. • قدم له الحقائق.	• اجذبه نحو الحديث. • استفسر منه دائماً.
ذو العقلية المغلقة Locked Mind	• يتشبث برأيه بشدة ويقتنع برأي واحد لا يغيره لأي سبب. • لا يتجاوب مع آراء الآخرين مهما كانت منطقيتها.	• اعرف أسباب تشبثه. • ركز على الحقائق.	• حاول تحسين الموقف. • اعرف نقاط عدم رضاه.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

حددت ديبوار ماكين Deborah Mackin بعض السلوكيات الإيجابية والسلبية التي قد تظهر في فرق العمل كما هو موضح في جدول (10).

صفات القائد الناجح لفريق العمل:

القائد الناجح لفريق العمل هو الذي يحاول أن يكتسب ويمارس الصفات والمهارات التالية:

1- القيادة الديمقراطية - تطبيق مفهوم الشورى.
2- الثقافة والإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها.
3- اتباع نمط الإدارة بالحب والمرح.
4- الثقة في أعضاء فريق العمل.
5- الإنصات الجيد لأعضاء فريق العمل.
6- مهارة إقناع الآخرين.

جدول رقم (10)

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد للاجتماعات.	عدم المحافظة على المواعيد والإعداد السيئ للاجتماعات.
المشاركة والتطوع.	احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين.
الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة.	الدخول في مهاترات.
الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.	محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية.
الالتزام بجدول الأعمال.	القفز من موضوع لآخر.
الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق.	السلبية والتشاؤم تجاه الفريق.
انتقاد الأفكار وليس الأشخاص.	انتقاد الأشخاص وليس الأفكار.
لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك.	الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء.
الانفتاح العقلي والانتباه.	تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.
أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة.	استجداء عطف الآخرين.
الاحترام والأمانة والثقة.	التهرب والسلبية وفقدان الحماس.
السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
التفسير الموضوعي للموضوعات.	التفسير الذاتي للموضوعات.
التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة.	الانسحاب النفسي والانغلاق الفكري.
المخاطرة المحسوبة.	التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز.
التأييد المتبادل بين الأعضاء وإظهار الالتزام.	عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.
وضع أهداف وتوقيتات واقعية.	وضع أهداف وتوقيتات غير واقعية.
تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي.	الدخول في مناقشات جانبية، وعدم العدالة في توزيع العمل.

7- مهارة فهم لغة الجسم.

8- مستوى عالي من المهارات الإدارية.

9- اتجاهات إيجابية نحو أعضاء الفريق.

10- فن إدارة الصراع.

11- تشجيع التفكير الإبداعي.

12- عدم التمييز أو التفرقة بين أعضاء الفريق.

13- قادر على تحمل المسئولية بشكل واضح.

14- مساعدة الفريق على اجتياز مراحل نموه.

15- العدالة في توزيع العمل بين أعضاء الفريق.

تمرين:

أضف من عندك صفات أخرى:

16 - ....

17 - ....

18 - ....

19- ....

استقصاء

تقييم النمط القيادي للفريق:

تعتبر قيادة فريق العمل بمثابة عملية متعددة الجوانب، فكما هو موضح من خلال التقويم الذاتي التالي.. نجد أنه إذا كنت تقود الفريق بالفعل، فإن هذا سوف يختبر مدى جودة طرق العمل التي تتبعها وكذا قدرتك على إدارة الأفراد. أما إذا كنت من أعضاء الفريق فحاول أن تختبر قدراتك المحتملة على القيادة.

إذا كانت إجابتك بـ «لا» اختر البديل رقم (1)، أما إذا كانت الإجابة (دائماً) اختر البديل رقم (4) وهكذا. ثم بعد ذلك اجمع الدرجات التي حصلت عليها وانظر إلى التحليل الموجود في نهاية الاختبار لتتعرف على تقديرك.

الخيارات: 1- لا. 2- أحياناً. 3- غالباً 4- دائماً.

م	العبـــارات	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
1	أقسّم الدور القيادي على أعضاء الفريق.				
2	أشـجع أعضـاء الفريـق عـلى أن يقومـوا بوضـع مهـام وواجبات كبيرة لأنفسهم.				
3	أتأكد مـن أن حاجـات العمـلاء الـداخليين ورغبـاتهم قـد أشبعت.				
4	أتعامل بشكل اجتماعي مع الفريـق لنشرـ روح الجماعـة بينهم وتبادل الآراء بشكل غير رسمي.				
5	أعطى الفريق وأعضاءه أهدافاً دقيقة يتم توصيلها إلـيهم بوضوح.				
6	لـدي نائـب مـن داخـل الفريـق استشـيره في إنجـازات الفريق.				
7	لقد وضعت للفريق وأعضائه أهدافاً دقيقة تـم توصـيلها إليهم بوضوح.				
8	أوطد علاقتي برعاة الفريق للاحتفـاظ بعلاقـات خارجيـة طيبة.				
9	أحاول أن أظهر لأعضاء الفريق أنني أثق فيهم.				
10	اشرح أسـباب رفـض فكـرة لأحـد الأعضـاء لحـل المشـكلة المطروحة.				

م	العبـــارات	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
11	ألقي بكل المهام على أعضاء الفريق لينفذوها.				
12	أسمح للفريق بأن يبدي رأيه في أي قرار قد يؤثر عليه.				
13	أسأل دائماً أعضاء الفريق حول رأيهم في طرق العمل الحالية.				
14	أبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلة التي تظهر داخل الفريق.				
15	أغيّر دائماً من النمط الإداري بما يتفق وظروف الموقف.				
16	أشجع أعضاء الفريق على أن يحضروا إليّ دائماً ومعهم أية مشكلات.				
17	أخطط لاجتماعات الفريق قبلها بفترة كافية ودائماً يتم وضع جدول للأعمال.				
18	أتصل بجميع أعضاء الفريق مع الاستعانة بالوسائل المتاحة.				
19	أعرض كل المعلومات التي تعرض عليّ لكل أعضاء الفريق ما لم تكن سرية.				
20	أحاول تجنب إعداد التقارير غير الضرورية.				
21	أستشير الراعي الرسمي للفريق لتسهيل مهمة عمل الفريق.				
22	أشجع أعضاء الفريق على التفكير الإبداعي.				
23	أنفذ جلسات العصف الذهني لتنمية التفكير داخل الفريق.				

24	أجـري اختبـارات متكـررة للتعـرف عـلى الـروح المعنويـة السائدة بالفريق.				
25	أتعامل مع حل المشكلة على أنه فرصة للتحسين.				
26	أتغلـب عـلى الصراع الناشـئ مـن تضـارب المسـئوليات بالفريق.				
27	أحاول تحفيز الأعضاء من خلال قيادتهم إلى الأمام.				
28	أتعامل مـع المشـكلات الشخصـية التـي قـد تنشـأ داخـل الفريق بمجرد ظهورها.				
29	أشجع الطرق التي يتضح إسهامها في تحسين الأداء.				
30	أتعامل مع المشكلات بصراحة وحزم.				
31	أتتبع أداء المشروع الذي يتم العمل من أجله.				
32	أبحث كافة الفـرص الممكنـة لإحـداث تحسـينات طويلـة الأجل في نظم العمل.				
	المجمـــوع				

المجموع الكلي

التحليــل:

بعد أن تنتهي من الإجابة على الاختبار السابق، أجمع الدرجات الكلية التي حصلت عليها وتعرف على مستوى أدائك من خلال قراءة التقييم الموضح فيما بعد. وهنا نود الإشارة إلى أنه أياً ما كان مستوى النجاح المحقق فإن هناك دائماً مجالاً للتحسين والتطوير، المهم أن تحدد نقاط ضعفك وأن تحاول التغلب عليها.

1- إذا كانت درجاتك تتراوح ما بين 32ـ64 درجة، فإنك حينئذ ليست لديك متابعة مستمرة للتغيير، وعليك أن تغير من النمط الإداري الذي تتبعه.

2- إذا كانت درجاتك تتراوح ما بين 64 - 95 درجة، فإن بعض خصائصك الإدارية جيدة.. لذلك حاول التركيز على نقاط الضعف.

3- إذا كانت درجاتك تتراوح ما بين 96 - 128 درجة، فإن هذه هي نقطة التميز، لا تدع ذلك يثني عزمك عن مواصلة عملية التحسين.

قائمة استبيان القائد الفعال لفريق العمل:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة استبيان تساعدك على تقييم جودة أداء دورك في القيادة الحالية لإحدى فرق العمل:

قائمة استبيان القائد الفعال

من فضلك اقرأ بدقة العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يصف بصدق استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية عند الاستجابة لكل عبارة:

1- لا أوافق بشدة.

2- لا أوافق إلى حد ما.

3- أوافق إلى حد ما.

4- أوافق بشدة.

قائمة الحصر

1- إنني أتفادى أن آخذ على عاتقي تحمل واجب القيادة، إذا لم يكن لديّ معرفة كافية بطبيعة المهمة.

① ② ③ ④

2- إنني أتفادى أن آخذ على عاتقي تحمل واجب القيادة، إذا لم كن لديّ نمط الشخصية المناسب.

① ② ③ ④

3- إن لديّ الدافع لكي أعمل قائداً لهذا الفريق.

① ② ③ ④

4- إنني قادر على تعديل نمط قيادتي لمقابلة حاجات تنمية الفريق في أي وقت معين في حياتها.

① ② ③ ④

5- في المرحلة الأولى من حياة الفريق، فأنا قائد موجه وموضع ثقة الأعضاء.

① ② ③ ④

6- أحضر الاجتماعات الأولى من حياة الفريق، ومعي جدول أعمال واضح ومكتوب.

① ② ③ ④

7- في الاجتماعات الأولى من حياة الفريق، أكون قادراً على ذكر هدف الفريق بمنتهى الوضوح.

① ② ③ ④

8- أدير الاجتماعات بفاعلية، وخاصة في البداية.

① ② ③ ④

9- أشعر بالارتياح عند تكليف الأفراد مبكراً ببعض المهام عند الضرورة.

① ② ③ ④

10- أشعر بالارتياح عندما أتخذ القرارات عند الحاجة.

① ② ③ ④

11- في الاجتماعات الأولى، أعمل على تخفيض القلق، الخوف من عدم القبول، والشكوك حول الأمان.

① ② ③ ④

12- أعامل الأعضاء بحساسية وعدالة.

① ② ③ ④

13- أخاطب الأعضاء بأسمائهم، وأتأكد من أن الأعضاء يعرفون أسماء كل منهم منذ البداية.

① ② ③ ④

14- أحاول ألا أضع الأعضاء في مأزق، وخاصة في الاجتماعات الأولى.

① ② ③ ④

15- أشجع الأعضاء على المشاركة، ولكني لا أطلبها مباشرة.

① ② ③ ④

16- أعطي الكثير من التغذية العكسية الإيجابية للجماعة وللأفراد.

① ② ③ ④

17- أسهل المناقشة الصريحة حول أهداف، قيم، ومهام الفريق.

① ② ③ ④

18- أشجع على التعبير عن الموضوعات المختلفة.

① ② ③ ④

19- عندما يشعر الأعضاء بصعوبة للتعبير عن آرائهم المختلفة، أستخدم طرقاً لاستخراج أرائهم دون ذكر أسماء.

① ② ③ ④

20- أسهل للعضو مشاعر الجدارة عن طريق توفير الإشراف، التدريب والتعليم في الأنشطة المرتبطة بالمهمة، عند الضرورة.

① ② ③ ④

21- أسهل للعضو مشاعر الجدارة عن طريق توفير الإشراف، التدريب، والتعليم في مهارات مشاركة الجماعة، عند الضرورة.

① ② ③ ④

22- أضع معايير أداء مرتفعة منذ البداية.

① ② ③ ④

23- أراجع توقعات الجودة مبكراً، وعلى فترات متكررة.

① ② ③ ④

24- أراجع أيضاً معايير مشاركة العضو والقائد.

① ② ③ ④

25- مبدئياً، أتفاوض مع الجماعات والفرق الأخرى والأفراد خارج الفريق من أجل الموارد اللازمة.

① ② ③ ④

26- مبدئياً، أحاول حماية الجماعة من الطلبات الخارجية الزائدة على الحد.

① ② ③ ④

27- أفحص باقي أجزاء المنظمة لجمع المعلومات التي يمكن أن تفيد الفريق.

① ② ③ ④

28- مبدئياً، أوزع تقريراً عن تقدم الفريق إلى الآخرين، للتأكد على أن باقي المنظمة لديهم صورة ذهنية إيجابية عن الفريق.

① ② ③ ④

29- عندما يبدأ الأعضاء في طلب مزيد من المشاركة في إدارة الفريق أبدأ ببطء في تعزيز صلاحيتهم وحرية التصرف للحصول على طلبهم.

① ② ③ ④

30- أتوقع ظهور تحديات لسلطاتي، وأرى أن ذلك مؤشر جيد لنمو الفريق.

① ② ③ ④

31- أحاول عدم أخذ الهجوم والتحديات مأخذاً شخصياًً.

① ② ③ ④

32- أسهل المناقشة الصريحة وحلول الصراعات عندما تظهر.

① ② ③ ④

33- أشجع على استخدام الاستراتيجيات الفعالة لحل الصراع.

① ② ③ ④

34- عندما ينضج الفرق تزداد مشاركتي للأعضاء في وظيفة قيادة الفريق.

① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 34

الحد الأقصى للدرجات = 136

درجتـــي = --

صفات العضو الناجح في فريق العمل:

العضو الناجح في فريق العمل هو الذي يحاول أن يكتسب ويمارس الصفات والمهارات التالية:

1- القيام بما يكلف به بكفاءة وفعالية.

2- التعاون مع قائد الفريق.

3- التعاون مع أعضاء الفريق.

4- اتجاهات إيجابية نحو قائد الفريق.

5- اتجاهات إيجابية نحو الأعضاء الزملاء في الفريق.

6- المشاركة الإيجابية.

7- تحمل المسئولية.

8- التفكير الإبداعي.

9- استخدام ضمير «نحن» وليس «أنا».

10- تدعيم قائد الفريق.

11- مساعدة القائد على النجاح.

12- المحافظة على سرية معلومات الفريق.

13- الولاء والانتماء للفريق.

تمرين:

أضف من عندك صفات أخرى:

14- ....

15 - ....

16 - ....

17 - ....

قائمة استبيان العضو الفعال في فريق العمل:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة حصر العضو الفعال The Effective Member Checklist لتساعدك على تقييم نفسك فيما يخص عضويتك بفريق العمل الذي تنتمي إليه:

قائمة استبيان العضو الفعال

من فضلك اقرأ بدقة العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يصف بصدق استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية عند الاستجابة لكل عبارة:

1- لا أوافق بشدة.

2- لا أوافق إلى حد ما.

3- أوافق إلى حد ما.

4- أوافق بشدة.

قائمة الحصر

1- أتفادى لوم الآخرين على مشكلات الفريق.

① ② ③ ④

2- إنني أفترض أن كل عضو في الفريق يحاول أداء مهامه على أكمل وجه.

① ② ③ ④

3- أشجع على عملية توضيح الهدف، الدور، والمهمة.

① ② ③ ④

4- أعمل على التأكد من أنه قد تم الإصغاء إلى المدخلات والتغذية العكسية من كل عضو.

① ② ③ ④

5- أعمل على التأكد من أننا جميعاً تتاح لنا الفرصة للتعبير عن أهليتنا ومهارتنا في الفريق.

① ② ③ ④

6- إنني أعمل وأشجع الآخرين على أن يعملوا بما يحقق أقصى مصلحة للفريق.

① ② ③ ④

7- عندما يبعد الأعضاء عن التركيز على المهمة، أحاول بلباقتي إعادتهم إلى مناقشة ما يتعلق بوظيفة الفريق.

① ② ③ ④

8- عندما يساهم الأعضاء بأفكار جيدة، أعبر عن إعجابي وتقديري.

① ② ③ ④

9- أُشجع على استخدام إجراءات حل المشكلات واتخاذ القرار.

① ② ③ ④

10- أشجع الفريق على أن يضع مسبقاً الخطوط العريضة للاستراتيجيات التي سوف تستخدم لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

① ② ③ ④

11- أعمل للتأكد من أن القرارات والحلول تطبق وتقيم.

① ② ③ ④

12- أشجع المعايير التي تدعم الإنتاجية، الابتكار، وحرية التعبير.

① ② ③ ④

13- إنني أعامل الأعضاء على أساس أنهم أفراد، ولا تتكون لدي انطباعات عنهم استناداً إلى أفكار مسبقة عن أناس يشبهونهم.

① ② ③ ④

14- لا أشجع ميول أي جماعة أو فريق على تبني معايير أزيد من اللازم أو غير ضرورية.

① ② ③ ④

15- أؤيد المعايير التي تعزز فعالية وإنتاجية الفريق.

① ② ③ ④

16- أشجع على وضع معدلات أداء مرتفعة.

① ② ③ ④

17- أتوقع أن يكون الفريق ناجح ومنتج.

① ② ③ ④

18- أشجع على الأفكار الابتكارية.

① ② ③ ④

19- إنني متعاون وأشجع الآخرين على ذلك.

① ② ③ ④

20- أشجع على استخدام استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.

① ② ③ ④

21- في مواقف الصراع، أدلي بآرائي صراحة، وبوضوح.

① ② ③ ④

22- استجيب بصورة تعاونية، مع أولئك الذين يكون سلوكهم تنافسياً.

① ② ③ ④

23- أشجع وأعمل على تحقيق حلول للصراعات مقبولة ومتفق عليها من الأطراف المعنية.

① ② ③ ④

24- لقد تفاوضت، أو على استعداد للتفاوض مع الجماعة والأفراد الآخرين لمساعدة فريقي على الحصول على الموارد التي يحتاجها.

① ② ③ ④

25- أضع ما لديّ من معلومات وانطباعات عن الأجزاء الأخرى في المنظمة تحت تصرف الفريق.

① ② ③ ④

26- أشجع الفريق على ألا يلقي بنفسه على خضم المعلومات والمطالب الخارجية الزائدة.

① ② ③ ④

27- أتحدث بإيجابية عن فريقي مع الأطراف الخارجية.

① ② ③ ④

28- أحيط الأعضاء الآخرين في المنظمة علماً بما يفعله فريقي.

① ② ③ ④

29- أؤيد تقسيم العمل اللازم لتحقيق أهداف الفريق.

① ② ③ ④

30- أشجع على أن يقيم الفريق وظائفه بصورة متكررة، ويغيّرها عن اللزوم.

① ② ③ ④

31- أستخدم ما قد تعلمته عن تنمية وإنتاجية الفريق لمساعدة فريقي على أن تصبح فعالة.

① ② ③ ④

32- إنني لا أعجز عن التقدم في مسائل العلاقات أو الصراعات الشخصية.

① ② ③ ④

33- أدعم جهود القائد لتنسيق وتسهيل الفريق على تحقيق أهدافه.

① ② ③ ④

34- أتطوع لأداء المهام التي يلزم أداؤها.

① ② ③ ④

35- أقدم النصيحة إلى القائد عندما أرى أنها سوف تكون مفيدة.

① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 34

الحد الأقصى للدرجات = 136

درجتـــي = --

استقصاء

هل أنت لاعب جيد في أحد الفرق ؟

وضع كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron الاستقصاء التالي ليساعدك للإجابة عن السؤال أعلاه:

توجيهات:

1- اقرأ كل جملة من الجمل الآتية، ثم فكر بعمق فيما إذا كانت تصفك بدقة أثناء العمل (في معظم الأحوال).

2- اكتب على نفس هذه المسافة المحددة لذلك عبارة نعم أو لا وفقاً لمدى وصف العبارة لك. إذا لم تستطع أن تحدد ما إذا كانت العبارة تصفك أم لا ضع علامة استفهام (؟).

3- ابذل أقصى جهدك للإجابة بأمانة على كل العبارات.

(1) ألتزم بالأخلاق الحميدة.

(2) أوفي بما أعد به.

(3) أخذ زمام المبادرة - أعمل ما ينبغي عمله دون أن يطلب مني ذلك.

(4) أتبع معايير وأخلاقيات الفريق الذي أعمل معه.

(5) أقدم أهداف الفريق على أهدافي الشخصية.

(6) أصف بدقة فريقي للآخرين بالمنظمة.

(7) أبدأ بمساعدة الآخرين على اكتساب مهارات جديدة.

(8) أؤدي على الأقل نصيبي من العمل.

(9) أنسق عملي مع الآخرين.

(10) أحاول حضور كل الاجتماعات وأحضر في الموعد المحدد.

(11) أجهز نفسي للاجتماعات حتى أشارك بفاعلية في المناقشات.

(12) أستمر في التركيز على الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال.

(13) أشارك الآخرين في المعلومات التي أعرفها عن الوظيفة المكلف بها الفريق.

(14) أشجع الآخرين على طرح الأسئلة التي توضح الظروف الفعلية.

(15) أذكر أشياء إيجابية عن أفكار الآخرين قبل إبداء أي ملاحظة.

(16) أستمع إلى الآخرين دون أي مقاطعة.

(17) أطرح أسئلة للتأكد من صحة فهمي للآخرين.

(18) حاول التأكد من فهم الرسائل غير اللفظية للمتحدث.

(19) أطري من أجاد العمل المطلوب منه.

(20) أبدي ملاحظات موضوعية بناءة.

(21) أستمع بطريقة بناءة لملاحظات الآخرين ولا أتخذ موقفاً دفاعيا.

(22) أعمل الاتصالات المطلوبة دون أن أتعرض للتهديد أو الاستهزاء.

(23) أشرح الأسباب التي تقف وراء الأفكار التي أعرضها.

(24) أكون على استعداد لتغيير رأيي.

(25) أبدي رأيي بوضوح عندما لا أقتنع بآراء الآخرين.

(26) أظهر عدم موافقتي بطريقة حساسة ومؤدبة.

(27) أناقش الجوانب التي يمكن أن تكون محل اتفاق في حالة عدم الاتفاق مع الآخرين.

طريقة حساب الدرجات

(1) عدد المرات التي كانت الإجابة فيها «نعم».

(2) عدد المرات التي كانت الإجابة فيها «لا».

(3) أضف الرقمين إلى بعضهما.

(4) حتى تعرف ما إذا كنت تفضل العمل عضواً في فريق أم لا: أقسم عدد مرات نعم (الخطوة الأولى) على الإجمالي (الخطوة الثالثة)، ثم أضرب ناتج القسمة في مائة. لاحظ أن الدرجات العالية تشير إلى إنك مستعد للعمل عضواً في فريق.

أسئلة

1- ما درجاتك؟ كيف تقارنها بدرجات زملائك في الدراسة ؟

2- ما الصفات الأساسية لنجاح الفريق التي قام هذا الاستقصاء بتقييمها؟

3- ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن الطرق التي تؤهلك للنجاح كعضو في فرق العمل ؟

4- ما الذي يكشفه هذا الاستقصاء عن نواح القصور التي تقف عقبة أمام نجاحك كعضو في فرق العمل؟ كيف يمكن تحسين استعدادك للعمل كعضو في فرق العمل؟

مزيج المهارات المتبادلة للفريق Skills Mix of the Team

يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بمهارات حل المشكلات عن طريق:

- الفكر Thinking: القدرة على إدراك القضايا.
- الخلق والإبداع Creativity: القدرة على الابتكار ووضع البدائل.
- الإصرار والمثابرة Decisiveness : القدرة على شرح القرارات وصياغتها.
- التنفيذ Implementation : القدرة على المتابعـة من خلال تقديم خطط وتفاصيل.

كما يجب أن يكون لدى أعضاء الفريق مهارات الاتصال الآتية:

- التيسير والتنسيق Facilitating: القـدرة على التركـيز على المناقشـة واستمراريتها.
- التأثير في الآخرين Influencing: القدرة على إعادة صياغة العروض لتلبية احتياجات أعضاء الفريق.
- الإنصات Listening: القدرة على فهم أفكار الآخرين.
- الحديث Talking: القدرة على عرض الأفكار والتعبير عنها بالأسلوب المناسب.
- التدعيم والمساندة Support: القدرة على تدعيم أفكار الآخرين.

وهناك مهارات فنية ترتبط بتحقيق المهام وهي:

- الاكتشاف Discovery: القدرة على استخلاص المعلومات المطلوبة.
- التنظيم Organization: القدرة على تجميع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة.
- التحليل Analysis: القدرة على ترجمة المعلومات.
- التركيب Synthesis: القدرة على دمج المعلومات للحصول على معنى كامل وإعطاء الأولوية لبعض القضايا.
- التوضيح Clarification : القدرة على التفريق بين المعلومات الأولية والثانوية.

الفصل الخامس

مقومات ومعوقات نـجاح فرق العمل

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمــة.
- العوامل التي تسهم في نجاح فرق العمل.
- قائمة حصر التدعيم التنظيمي لفريق العمل.
- خصائص فرق العمل عالية الأداء.
- قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء.
- المقارنة بين نجاح فرق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا.
- تماسك فريق العمل.
- الاختلافات داخل فرق العمل.
- الصراع بين أعضاء فريق العمل.
- أخطاء فريق العمل.
- معوقات تعوق أداء فرق العمل.

مقدمــة

على مدى العقود الزمنية القليلة الماضية، تضاعف حجم ما صدر من الكتب والمقالات والدراسات البحثية التي حاولت وصف مقومات فرق العمل الناجحة عالية الأداء ومعوقات ذلك.

والفصل الحالي يحاول رصد هذه المقومات وهذه المعوقات بهدف تبني هذه المقومات وتجنب هذه المعوقات.

مقومات نـجاح فريق العمل:

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي الآتي:

1- تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.

2- البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.

3- وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أعضاء الفريق.

4- الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.

5- توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

6- العلاقات المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.

7- الاحترام المتبادل على المستوى الشخصي.

8- احترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين، فلا يقوم الطبيب على سبيل المثال بالتقليل من شأن مهنة التمريض، أو يقوم الأخصائي النفسي بالإشارة إلى أنه قادر على القيام بدور الأخصائي الاجتماعي.

9- الصراحة.

10- التعاون المتبادل.

11- الثقة المتبادلة.

12- توفير مناخ الحرية والابتكار.

13- ممارسة بسيطة للسلطة.

14- عدم التقيد بالرسميات.

15- الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق.

16- القيادة المشتركة والديمقراطية.

تمرين:

أضف من عندك مقومات أخرى.

17- ....

18 - ....

19 - ....

20 - ....

العوامل التي تسهم في نـجاح فرق العمل

أكدت بعض الدراسات أن فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز تتميز بالعديد من الخصائص منها:

1- وجود أهداف واضحة للفريق.

2- تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المطلوب تحقيقها.

3- القيادة الفعَّالة لفريق العمل.

4- التدعيم التنظيمي.

5- توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.

6- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق.

7- تنمية دوافع الأفراد للعمل الفريقي.

8- تحترم ثقافة المنظمة وتحاول تطويرها.

9- درجة عالية من تماسك فريق العمل. فكلما زادت هذه الدرجة كلما ساهم ذلك في تحقيق مستوى عال من الأداء.

10- التدعيم التنظيمي للفريق من قبل المنظمة.

قائمة حصر التدعيم التنظيمي لفريق العمل:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة استرشادية لتحديد مستوى التدعيم التنظيمي Organizational Support الذي تقدمه المنظمة إلى فريق العمل بها. وعلى كل فريق عمل أن يجب عن أسئلة هذه القائمة لتحديد مستوى التدعيم التنظيمي الذي يحصل عليه، ومناقشة جوانب هذا التدعيم سواء كان قوياً أو ضعيفاً، وأسباب ذلك، وكيفية زيادة هذا التدعيم وتحقيقه في جوانب أخرى:

قائمة حصر التدعيم التنظيمي

اسم المنظمـــــة: ....

اسم الإدارة/القسم: ....

اسم ورقـم الفريق: ....

حجـم الفريـــق: ....

التاريـــــــخ: ....

من فضلك اقرأ العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر بصورة أكثر دقة عن استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية عند الاستجابة لكل عبارة:

1- لا أوافق بشدة.
2- لا أوافق إلى حد ما.
3- أوافق إلى حد ما.
4- أوافق بشدة.

قائمة الحصر

1- لهذه المنظمة رسالة أو غرض تنظيمي محدد بصورة واضحة.
① ② ③ ④

2- تدعم هذه المنظمة الابتكار والتجديد.
① ② ③ ④

3- تتوقع هذه المنظمة أن تكون ناجحة.
① ② ③ ④

4- تقدر هذه المنظمة الجودة المتميزة في كل مهام العمل.
① ② ③ ④

5- يعطي أعضاء المنظمة اهتماماً بالتفاصيل.
① ② ③ ④

6- تقدر هذه المنظمة توصيات الفريق.
① ② ③ ④

7- لدى هذه المنظمة توقعات واضحة عن جودة مخرجات فريقنا.
① ② ③ ④

8- لدى هذه المنظمة توقعات واضحة عن توقيتات فريقنا.
① ② ③ ④

9- تعتبر أهداف فريقنا معقولة.

① ② ③ ④

10- مهام فريقنا جذابة للأعضاء.

① ② ③ ④

11- تتطلب مهام فريقنا أن يعمل الأعضاء بصورة تعاونية.

① ② ③ ④

12- تتطلب مهام فريقنا التعلم المستمر.

① ② ③ ④

13- من السهل على فريقنا الوصول إلى الموارد التقنية لإنجاز المهام.

① ② ③ ④

14- من السهل على فريقنا الحصول على الموارد البشرية اللازمة لإنجاز مهام الفريق.

① ② ③ ④

15- لدى فريقنا مجال عمل محدد.

① ② ③ ④

16- يتلقى فريقنا تغذية مرتدة منتظمة حول أدائه وتقدمه.

① ② ③ ④

17- يتلقى فريقنا تقديراً إيجابياً حول إنجازات الفريق.

① ② ③ ④

18- تستند المكافآت المالية على إنجازات الفريق.

① ② ③ ④

19- يتشكل فريقنا من أعضاء لديهم مهارات في مجال مشاركة الفريق.

① ② ③ ④

20- على رأس فريقنا قائد لديه مهارات في مجال إدارة ومشاركة الفريق.

① ② ③ ④

21- قد حصل فريقنا على كل التدريب التقني اللازم لنجاح الفريق.

① ② ③ ④

22- قد حصل فريقنا على تدريب ملائم في مجال ديناميات الفريق.

① ② ③ ④

23- قد حصل قائد فريقنا على تدريب مناسب في مجال القيادة.

① ② ③ ④

24- قد حصل فريقنا على مساعدة استشارية اعتبرت ضرورية لنجاح الفريق.

① ② ③ ④

25- أهداف فريقنا واضحة لباقي المنظمة.

① ② ③ ④

26- قد حصل فريقنا على الاستقلال الكافي لأداء مهمته.

① ② ③ ④

27- فريقنا على اتصال وثيق مع الأعضاء والجماعات التنظيمية الملائمة.

① ② ③ ④

إذا كان الفريق قد حصل على تدريب جماعي من فضلك أجب على هذه الأسئلة:

28- إنني تعلمت ما أحتاج إلى معرفته للعمل بنجاح مع هذا الفريق.

① ② ③ ④

29- شعرت بأن المدرب (المدربين) كانوا ذوي قدرات عالية.

① ② ③ ④

إذا كان الفريق قد حصل على استشارات من فضلك أجب على هذه الأسئلة:

30- ساعدت العملية الاستشارية الفريق على العمل معاً بصورة فعالة أكبر.

① ② ③ ④

31- لقد شعرت بأن الاستشاري (الاستشاريين) كانوا ذوي قدرات عالية.

① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 31

الحد الأقصى للدرجات = 124

درجتـــي = --

خصائص فرق العمل عالية الأداء:

حددت سوزان أ. ويلان خصائص فرق العمل عالية الأداء High Performance Teams في التالي:

1- الأعضاء واضحون حول أهداف الفريق ومتفقون معها.

2- المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية.

3- الأعضاء واضحون حول أدوارهم ومتقبلون لها.

4- يساير إسناد الدور إمكانيات وقدرات العضو.

5- يتفق نمط القادة مع مستوى تنمية الفريق.

6- هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة.

7- يحصل الفريق على تغذية مرتدة حول فعاليته وإنتاجيته ثم يعطيها ويستثمرها.

8- يبذل الفريق الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها أو القرارات التي يجب اتخاذها.

9- يبذل الأعضاء الوقت في تخطيط كيف سوف يمكنهم حل المشكلات واتخاذ القرارات.

10- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار.

11- يطبق الفريق ويقيم حلوله وقراراته.

12- التباين المرتبط بالمهام الوظيفية يمكن احتماله.

13- تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع، الجودة، النجاح، والابتكار.

14- تتكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل.

15- يتشكل الفريق من أصغر عدد ممكن لازم لتحقيق أهدافه.

16- يأخذ الفريق وقتاً كافياً ليعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته كوحدة عمل ناضجة ولتحقيق أهدافه.

17- الفريق متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة.

18- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة، ولدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.

19 - ....

20 - ....

قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء:

وضعت سوزان أ. ويلان قائمة حصر لخصائص الفرق عالية الأداء، تحدد المجالات التي يجيدها فريق العمل الذي ننتمي إليه، وتلك التي تحتاج إلى تحسين. وهذه القائمة سوف تساعدك على تقييم مستوى فعاليتك الحالية.

قائمة حصر فريق العمل عالي الأداء

اسم المنظمـــــــة: ....

اسم الإدارة/القسم: ....

اسم ورقــم الفريق: ....

حجـم الفريــــق: ....

التاريــــــــــخ: ....

من فضلك اقرأ العبارات التالية. ضع دائرة حول الرقم الذي يعبر بصورة أكثر دقة عن استجابتك للعبارة. استخدم المفاتيح التالية عند الاستجابة لكل عبارة:

1- لا أوافق بشدة.
2- لا أوافق إلى حد ما.
3- أوافق إلى حد ما.
4- أوافق بشدة.

قائمة الحصر

1- أهداف الفريق واضحة للأعضاء.

① ② ③ ④

2- يتفق الأعضاء مع أهداف الفريق.

① ② ③ ④

3- تتطلب مهام الفريق أن نعمل معاً.

① ② ③ ④

4- دوار الأعضاء واضحة لهم.

① ② ③ ④

5- قبل الأعضاء أدوارهم.

① ② ③ ④

6- ساير تكليفات الأعضاء قدراتهم.

① ② ③ ④

7- تغير نمط قائد الفريق عند الضرورة لمقابلة حاجات الفريق المنبثقة.

① ② ③ ④

8- دينا بناء اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالمشاركة.

① ② ③ ④

9- حصل الفريق على تغذية عكسية بانتظام حول إنتاجيته.

① ② ③ ④

10- يعطي الأعضاء تغذية عكسية بنّاءة كل منهم للآخر.

① ② ③ ④

11- يستثمر الفريق التغذية العكسية حول فعاليتها لإجراء تحسينات في كيفية أداء وظيفتها.

① ② ③ ④

12- بذل الفريق الوقت في تحديد ومناقشة المشكلات التي يجب حلها.

① ② ③ ④

13- يبذل الأعضاء أيضاً الوقت في التخطيط من أجل كيف سوف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات.

① ② ③ ④

14- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار.

① ② ③ ④

15- يطبق الفريق حلوله وقراراته.

① ② ③ ④

16- ينمي الفريق الطرق لتقييم حلوله وقراراته.

① ② ③ ④

17- يقبل الفريق الأعضاء الذين يسلكون بصورة مختلفة مادام سلوكهم يفهم على أنه مفيد لإنجاز مهمته.

① ② ③ ④

18- تشجع قواعد الفريق على الأداء المرتفع، الجودة، والنجاح.

① ② ③ ④

19- تشجع قواعد الفريق على الحلول المبتكرة.

① ② ③ ④

20- الجماعات الفرعية مقبولة وتتكامل مع الفريق ككل.

① ② ③ ④

21- يشتمل الفريق على أقل عدد ضروري لإنجاز أهدافه.

① ② ③ ④

22- لقد أعطي الفريق وقتاً كافياً لتطوير وحدة عمل ناضجة ولإنجاز أهدافه.

① ② ③ ④

23- الفريق متماسك ومتعاون بصورة مرتفعة.

① ② ③ ④

24- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة.

① ② ③ ④

25- يستخدم الفريق إستراتيجية فعالة لإدارة الصراع.

① ② ③ ④

الحد الأدنى للدرجات = 25

الحد الأقصى للدرجات = 100

درجتـــي = --

المقارنة بين نـجاح فريق العمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا

عندما تواجه فرق العمل في شركتك مشكلة تدفعك لطلب النصيحة فأين تتوجه؟ هل ستتوجه إلى دليل السياسات في الشركة؟ أم إلى السياسات غير الرسمية؟ أم إلى رؤسائك ؟ أم إلى زملائك في الفريق أو الفرق الأخرى؟ أم إلى خبرتك الشخصية؟ وبالإضافة إلى هذا فأي هذه البدائل أفضل؟ ربما كانت الإجابة على هذين السؤالين - كما يوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron - ترتبط بثقافة الدولة التي يعيش فيها فريقك. ففي الثقافة الفردية كما هو الحال في أمريكا وبريطانيا يفضل الناس الاعتماد على أنفسهم أما في الثقافة الجماعية - كما هو الحال في اليابان - فإن الناس يفضلون الاعتماد على بعضهم. ولذلك فمن المتوقع أن يستشير اليابانيون زملاءهم كما يعتمد الأمريكان على خبراتهم.

وقد كان هذا أحد نتائج إحدى الدراسات الحديثة، فقد استقصى البحاثة أعضاء فرق العمل في كل من بريطانيا وأمريكا واليابان حول ما يمكن أن يتخذوه عندما

يواجهون مشكلة أثناء عملهم ضمن فريق عمل. وقد كانت النتائج واضحة ففي اليابان فالأكثر احتمالاً أن يستشير الأعضاء زملاءهم الآخرين، أما في أمريكا وبريطانيا فالأعضاء يعتمدون على أنفسهم وعلى تدريبهم. وتؤكد هذه النتائج تأثير الثقافة على تصرف أعضاء فرق العمل عندما يواجهون مشكلة.

أي من هاتين الاستراتيجيين أفضل ؟ لإجابة هذا السؤال قام نفس فريق البحث السابق ببحث الارتباط بين الإستراتيجية التي يفضلها الفريق وبين درجة الإنتاجية التي أعطاها المديرون لتلك الفرق. وبصفة عامة فقد اعتبرت فرق العمل اليابانية أعلى إنتاجية طالما اعتمدوا على دليل الشركة للحصول على المساعدة.

أما فرق العمل في أمريكا وبريطانيا فقد اعتبروا أكثر إنتاجية عندما اعتمدوا على أنفسهم في حل المشكلات التي يواجهونها. لاحظ أن المديرون في الدول الثلاث هم الذين تم استقصاؤهم بشأن إنتاجية فرق العمل في شركاتهم. وتتمشى هذه النتائج مع الاتجاه الغالب في اليابان نحو الاعتماد على الإجراءات الرسمية التي تفضل الرجوع إلى الحكمة المتجمعة من خبرة الماضي. كما تتمشى أيضاً مع الاتجاه الغالب في الثقافة الفردية في أمريكا وبريطانيا من الاعتماد على الذات والثقة بالخبرة الشخصية.

وينبغي فهم هذه النتائج بحذر لأنها اعتمدت على تقييم المشرفين لنجاح فرق العمل ولم تعتمد على مقاييس موضوعية. فربما قوم المشرفون نجاح الفريق اعتماداً على الثقافة المعترف بها رسمياً، وقد يكون تقييمهم مبنياً على التأثير الفعلي للفريق. ولسوء الحظ فإن هذه الدراسات لا تخبرنا عن ذلك. ولكنها تخبرنا عن تأثر عمل الفريق بالثقافة السائدة، ولذلك نقترح على الباحثين في هذا المجال أن يهتموا بدراسة تأثير الثقافة على نجاح الفريق.

تماسك فريق العمل

يشير مصطلح التماسك Cohesion إلى وجود درجة عالية من الترابط بين وحدات تجمع معين (جماعة/ فريق/ إدارة/ منظمة/ مجتمع).

كذلك يرى بعض العلماء بأن مصطلح التماسك يشير إلى درجة الجذب التي تمارسها الجماعة على أعضائها.

هذا وهناك عوامل عديدة داخلية في فريق العمل أو خارجية في المنظمة يمكن أن تساعد على زيادة أو انخفاض درجة تماسك فريق العمل. ويمكن رصد بعض هذه العوامل كالتالي:

1- وضوح الأهداف والاتفاق عليها بين أعضاء الفريق.

2- توفر قائد كفء وفعال للفريق.

3- توفر فرص التفاعل المستمر والمتبادل بين أعضاء الفريق.

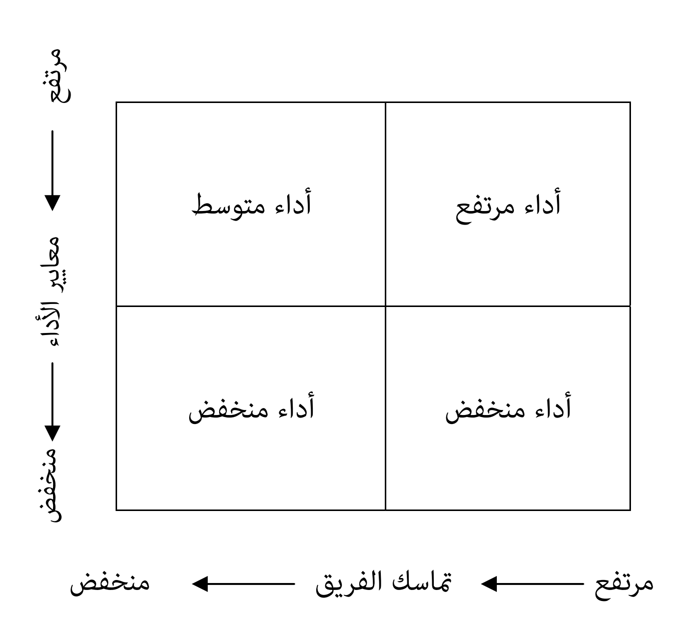
4- الحجم المناسب لفريق العمل. فكلما زاد حجم فريق العمل قلما قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكه.

5- قلة مساحة التنافس والصراع داخل الفريق.

6- التنافس بين فرق العمل داخل المنظمة أو خارجها يؤدي بلا شك إلى تضامن أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

7- التقويم الإيجابي، بمعنى أن قيام الإدارة بتقدير أداء فرق العمل عندما تؤدي المطلوب منها بتميز يساهم في تماسك هذه الفرق وحرصها على تحقيق أهدافها.

هذا وتوجد علاقة بين درجة تماسك الفريق ومستوى أداء أعضاءه مع الأخذ في الحسبان نوع المعايير المتصلة بأداء الفريق. ويوضح ذلك الشكل التالي:



شكل رقم (7)

العلاقة بين مستوى أداء فريق العمل ودرجة تماسكه

في ظل معايير مشجعة أو مقيدة للأداء

هذا ويتضح من الشكل السابق أنه إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة مرتفع ومعايير الأداء مرتفعة كان أداء الفريق مرتفع والعكس. أما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة مرتفعة ومعايير الأداء منخفضة (مقيدة) فإن أداء الفريق يكون منخفض أما إذا كان فريق العمل متماسك بدرجة منخفضة ومعايير الأداء مرتفعة فإن أداء الفريق يكون متوسط.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن فرق العمل عالية الكفاءة تتميز بالخصائص الآتية:

- وجود اتصال وثيق بين أعضاء الجماعة وبعضهم بعضا.

- اختفاء التعبيرات «أنا، لي» لتحل محلها التعبيرات «نحن، لنا».
- لا يقوم فرد واحد بإنجاز جميع أجزاء العمل وحده.
- يدرك جميع الأعضاء فائدة اشتراك الكل في إنجاز العمل، كما يدركون أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو فيه.
- لن يتردد أي عضو من المشاركة البناءة بمجهوده وأفكاره لإنجاز العمل لأنه لن يستأثر أي عضو آخر بمفرده بالتقدير في حالة النجاح.
- يسود شعور عال بالثقة والتقدير والاحترام بين أعضاء الفريق.تماسك الفريق يكون عالياً، ومعدلات الرضا المتبادل بين أعضاء الفريق تكون مرتفعة.

الاختلافات داخل فرق العمل

الاختلافات بين البشر حقيقة واقعية. ويجب ألا يعتبر الخلاف أمراً غير طبيعي أو علامة على أن الفريق يعاني من تصدع شديد.

ومن صور الاختلافات داخل أي فريق عمل الاختلاف بين أعضاء الفريق نظراً:

1- لاختلاف النوع (ذكر/ أنثى).
2- لاختلاف العمر (السن).
3- لاختلاف المستوى الإداري/ الوظيفي.
4- لاختلاف العمر الوظيفي.
5- لاختلاف المهن أو التخصصات المهنية.
6- لاختلاف الاهتمامات.
7- لاختلاف الثقافة.
8- لاختلاف الدين.
9- لاختلاف الجنسية.

وللتعامل مع كل هذه الاختلافات على قائد وأعضاء فريق العمل:

1- التركيز على جوانب الاتفاق بين أعضاء الفريق.

2- التركيز على المهمة المطلوب إنجازها من قبل الفريق.

3- الاهتمام بالحقائق وليس الآراء.

4- الاستفادة من الاختلافات في إنجاز المهمة المطلوبة من الفريق.

5- دراسة موضوع إدارة التنوع Diversity Management والاستفادة منه.

الصراع بين أعضاء فريق العمل

الصراع Conflict هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل الاجتماعي. وهو تفاعل سلبي ونزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد. وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف. هذا ويمكن تعريف الصراع بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم.

ويعرف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron الصراع بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية.

وتزداد فرص الصراع بين أعضاء فريق العمل، في حالات وظروف معينة نذكر منها:

1- الاختلاف حول أهداف الفريق.

2- الاهتمامات المتعارضة بين أعضاء الفريق.

3- كبر حجم الفريق عن الحجم الأمثل.

4- زيادة مساحة التنافس بين أعضاء الفريق.

5- زيادة مساحة التنافس بين أعضاء الفريق وقائد الفريق.

6- ممارسة قائد الفريق لنمط قيادي غير مناسب.

7- التوجهات المتضاربة من قائد الفريق لأعضاء الفريق.

8- التوجهات المتضاربة من المنظمة لفريق العمل.

9- عدم مراعاة مبدأ العدالة في التعامل مع أعضاء الفريق.

10- الاتصالات الخاطئة Faulty Communication بين أعضاء الفريق.

وتوضح بعض الدراسات الحديثة التي أجراها إيزنهارد Eisenhardt وآخرون كيف يمكن معالجة ذلك في أفضل صورة.

وقد وجدوا أن الفرق التي تعاملت مع الصراع بشكل أكثر فاعلية:

- عملت من خلال قدر أكثر - وليس أقل - من المعلومات وأجرت النقاشات على أساس الحقائق والوقائع.
- أوجدت بدائل متعددة لإثراء مستوى النقاش.
- اشتركت في أهداف متفق عليها بصورة مشتركة.
- دمجت روح الدعابة أو الفكاهة في عملية اتخاذ القرار.
- حافظت على هياكل قوة متوازنة - يتمتع القائد بسلطة وقوة أكبر، ولكن كلعضو يتمتع أيضاً بقوة كبيرة، وخاصة في مجال خبرته.
- سوت القضايا دون الحاجة إلى إجماع ملزم - إذا أمكن تحقيق ذلك فإنه يكون الخيار الأفضل، أما إذا تعذر ذلك فيقوم الشخص الأكثر ملاءمة باتخاذ القرار مسترشداً بالمدخلات المقدمة له من بقية المجموعة.

إذا كنت طرفاً في الصراع في أي من الفرق التي تلعب دوراً فيها، يمكن أن تعمل هذه القواعد الإرشادية بمثابة قائمة مراجعة لدراسة الكيفية التي تعمل بها أنت. ولا حاجة بك إلى أن تتوصل إلى إجماع حول أسلوب أدائك بالطبع!

وكل ما عليك أن تفعله هو الاشتراك في الإدراكات وتتفق على النواحي التي تحتاج إلى تحسين.

ويؤدي الصراع بين أعضاء فريق العمل إلى تفككها وإلى إيجاد ظاهرة الشللية والتحزب، مما يساهم في إضعاف الفريق وعدم تماسكه.

إلا أن الصورة لست كلها قاتمة. فكما أن الصراع نقمة وله آثاراً سلبية، إلا أنه قد يحقق آثاراً إيجابية، نذكر منها:

1- تشجيع الأفكار الجدية مما يسهل الابتكار والتغيير.
2- يحفز الأعضاء على فهم موقف بعضهم البعض.
3- ربما يحسن مستوى جودة القرارات في الفريق.
4- مناقشة بعض المشكلات التي أهملت فيما سبق بصراحة.

أخطاء فريق العمل

في بعض الأحيان نتيجة أسباب عديدة تقع فرق العمل في بعض الأخطاء. ومن هذه الأسباب نذكر:

1- عدم وضوح الأهداف التي من أجلها تم تكوين فريق العمل.
2- السرعة في تكوين فريق العمل.
3- سوء اختيار قائد فريق العمل.
4- سوء اختيار بعض أعضاء فريق العمل.
5- عدم توفير الإمكانات والموارد لفريق العمل.
6- عدم إعطاء فريق العمل الصلاحيات الكافية.
7- ممارسة قائد الفريق لأسلوب السلطة بشكل غير ديمقراطي.
8- تملق الأعضاء لرئيس الفريق، أو للأعضاء الأقوياء، حيث يؤيدون آراءهم محاولين استرضاءهم. وهو الأمر الذي يجرد فريق العمل من فلسفة تكوينها.

ونتيجة هذه الأسباب - وبالإضافة إلى أسباب أخرى أيضاً - تظهر بعض العيوب في فرق العمل نذكر منها:

1- تشتيت الوقت والجهد عن القضايا الرئيسية.
2- تأخير القرارات.
3- مقاطعة الحديث بدلاً من الإنصات.
4- الحيلولة دون اكتشاف البدائل الجديدة.
5- خلط أمور العمل بالعواطف.
6- طول مرحلة العاصفة (التصادم والصراع).
7- انسحاب الأعضاء أو استقالتهم.
8- الحد من الاهتمام بالعمل والتركيز على التفاعلات السلبية.

هذا ويمكن تفادي مثل هذه الأخطاء والعيوب من خلال مراعاة الأسس السليمة في بناء وإدارة فرق العمل والتي تم الإشارة إليها آنفاً.

معوقات تعوق أداء فرق العمل

رصد كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron عدد من العقبات الأساسية أمام نجاح فرق العمل هي كالتالي:

1 ـ عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً

وقد حدث هذا منذ عدد من السنوات في مصنع شركة داوكيميكال Dow Chemical Company في وسط ميتشجان عندما كون فريق عمل كلف بتنمية مادة بلاستيكية صمغية. وقد أراد بعض الأعضاء - العاملين في البحوث - إنفاق عدة أشهر في تنمية واختبار مادة جديدة، بينما رغب العاملون في قسم الإنتاج في تطوير المادة الموجودة والبدء في الإنتاج فور التطوير. ولم يتنازل أحد الفريقين عن موقفه مما تسبب في إلغاء

الفريق ويحدث عكس ذلك عندما تكون لدى أعضاء الفريق رؤية واضحة للعمل المطلوب منهم، وعندما يلتزمون بتحقيقه. هنا يكونون متعاونين جداً مما يؤدي إلى نجاح الفريق.

2 ـ عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا

فكر على سبيل المثال في حالة الفشل التي لحقت بمصنع شركة بيوريتان بنيت Puritan-Bennett Corporation لصناعة معدات التنفس الموجود بمدينة لينكا ولاية كانساس. فبعد سبع سنوات من العمل لتنمية برامج معدلة لمعدات التنفس لم يتمكن الفريق من إنجاز مهمته، بالرغم من أن متوسط تنمية مثل تلك المعدات ببرامجها هو ثلاث سنوات فقط. وقد أرجع روجر ج. دوليدا Roger J. Dolida رئيس قسم البحوث والتنمية بالشركة فشل الفريق إلى أن الإدارة العليا لم تضع الفريق أبداً ضمن أولوياتها، بل إنها رفضت تزويده ببعض العاملين المهمين اللازمين لإنجاز المهمة. وكما عبر عنها بلغته «إذا لم تشتر الإدارة العليا الفكرة فلا يمكن أن يتحرك الفريق لأي مكان».

3 ـ عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة:

وهذا من أسباب الفشل الشائعة. ذلك أن المشرفين الناجحين شقوا طريقهم إلى أعلى عن طريق إعطاء أوامر جيدة، ثم تنفيذ هذه الأوامر. أما قادة فرق العمل فإن عليهم تحقيق الإتفاق بين أعضاء الفريق والسماح لهم باتخاذ قرارهم معاً. ولذلك فليس من المتوقع أن يتخلى المشرفون عن سلطاتهم بسهولة. وقد ظهرت هذه المشكلة في مصنع بوش آند لومبو Bausch & Lombo للنظارات الشمسية بمدينة روتشستر ولاية نيويورك Rochester, New York. ففي سنة 1989 نظمت الشركة 1400 عامل للعمل في 38 فريق. وبحلول عام 1992 لم يستطع نصف المشرفين التأقلم مع هذا التغيير بالرغم من حصولهم على تدريب عميق عن كيفية العمل كعضو في فريق. وكان هؤلاء المشرفون يجادلون بطريقة سيئة إذا لم يقبل الفريق آراءهم. وفي النهاية تمت إعادة توزيعهم على فرق أخرى. وقد اتبعت الإدارة بمدينة شلبي داي كاستنج Shelby Die

Casting لسبك الصلب بمدينة شلبي ولاية ميسيسبي Mississippi. فقد استغنت الشركة عن المشرفين الذين رفضوا المساواة والتعاون مع باقي أعضاء الفريق، وتركت أعضاء الفريق يديرون أنفسهم. وقد كانت نتيجة ذلك توفير 250000% من أجور المشرفين السنوية، كما زادت الإنتاجية بنسبة 50%، وتضاعف ربح الشركة تقريباً. والرسالة هنا واضحة، وهي أن الشركة لا ترحب بمن لا يستطيع العمل بنجاح في الفريق.

4 ـ فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة

وقد حدثت هذه المشكلة في النظم الطبية بشركة جنرال إليكتريك حيث قامت الشركة بتكوين فريقين من المهندسين أحدهما في ووكيشا، Waukesha ويسكنسون Wisconsin والآخر في مدينة هينو Hino باليابان لتنمية برامج لآلاتها التي تعمل بالموجات فوق الصوتية Ultrasound. وقد أصر كل من هذين الفريقين على بعض خصائص المنتجات التي جعلت كل منتج يحظى بشهرة في الدولة التي أنتج فيها، كما قام كل فريق بتكرار عمل الآخر. وعندما تقابل الفريقان فصلت بينهما حواجز اللغة والثقافة والبعد المكاني. ولذلك فإنه بدون وجود التعاون بين فرق العمل وبدون التعاون بين أعضاء كل فريق فلن تستطيع الشركات الحصول على المزايا التي رغبت فيها عند تكوين تلك الفرق.

هذا ويشير محمد عبد الغني هلال في كتابه «إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب» المنشور عام 2005 إلى أن إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة أن تكسر القيود المكبلة لحركة الأفراد للتعاون مع بعضهم، وذلك ليس مجرد شئ تفعله للناس بل هو مجموعة من الظروف يجب أن تعمل على تواجدها لتسمح للأفراد بتحقيق أقصى قدرات لديهم وتحررهم من القيود التي تمنع تحسين أدائهم لصالح العميل والإدارة والشركة.

ولا يمكن أن تنجح سياسات الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية إلا من خلال أفراد لديهم سلطات مفوضة إليهم وفي مناخ يسمح بذلك.

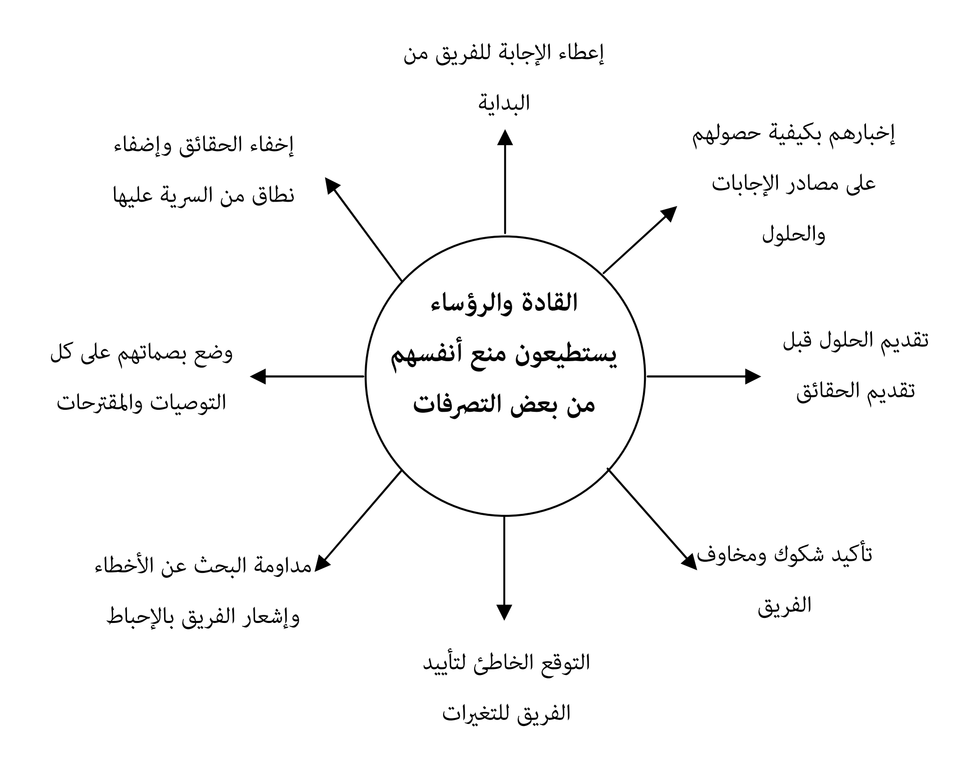
ومن الصعب تحقيق المطالب السابقة في منظمات تعتمد على التسلسل الهرمي وقيادات ذات سلطات جامدة وغير قابلة لمشاركة الآخرين فيها أو التنازل عن جزء منها، فهي متأصلة في فكرهم. وغالباً ما تجد أن معظم العاملين في التسلسل التنظيمي من أعلى لأسفل مبرمجون تماماً على العمل في هذا الإطار.

وهذا التسلسل والنظام يعوق ويمنع الإدارة العليا والعاملين على حد سواء من الابتكار والإبداع ويجمد عملية التفكير في تفويض الإدارة العليا لبعض من سلطاتها للأفراد، ويعتقد المديريون أن مسئولياتهم هي أن يخبروا العاملين ماذا وكيف يفعلون؟ بينما يعتقد المرؤوسين أن واجبهم هو أن ينتظروا أن يخبرهم أحد بما يجب أن يفعلوه، ويأتي قادة التدريب والموارد البشرية في مقدمة القادة الذين يجب عليهم أن يخرجوا من هذه النماذج التقليدية وأن نماذج جديدة تبدأ بتشجيع ودعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، والتفويض لبعض السلطات للمرؤوسين حتى لا توقفهم وتمنع تحقيق طموحاتهم.

وتحتاج عملية بناء فريق التعليم والتدريب إلى ميثاق محدد وواضح يحدد أهداف وآمال هذا الفريق ويصف بدقة العمليات التي سوف يعمل الفريق على تحقيقها من أجل تحديد وتلبية احتياجات العمل. بجانب المعلومات التي يحتاج إليها الفريق كي يتفهم بوضوح أكثر واجباته ومهامه وكيف تحدد الأدوار الرئيسية والفرعية بجميع الأطراف المشتركة في العملية المطلوب تحسينها.

وكثير من القادة والرؤساء يفرضون على الناس أن يحاولوا دائماً أن يعطوهم ما يريدون لدرجة تجعلهم دائماً يحاولون تطويع إجاباتهم وآرائهم كي تكون متفقة مع ما يريدونه. وبكل تأكيد تكون نتيجة ذلك هو الفشل حيث تغيب الموضوعية.

ولا شك أن كل من المرؤوسين والمديرين يعتقدون اعتقاداً راسخاً بأن التحسين ضروري وممكن، كما تعتقد كلا من وحدة الموارد البشرية أو التعليم أو التدريب في ذلك ولكن لماذا لا يعمل الطرفان من أجل تحقيق ذلك:



شكل رقم (8)

تصرفات القادة والرؤساء التي تعوق أداء الفريق

- الأفراد المشاركون يخشون أن ترفض الإدارة توصياتهم ومقترحاتهم.
- المديرون يخشون أن يقدم المرؤوسون أو المشاركون توصيات أو مقترحات من الصعب رفضها ومن الصعب أيضاً تنفيذها.

هذا الخوف أيضاً هو العائق أمام قيام القيادات والمسئولين بتفويض السلطات، وهذا الخوف قائم على عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين، وانعدام الثقة هنا قائم من خبرات سابقة ومع ذلك فإذا كنا نبحث عن العمل الجماعي وتفويض السلطات فلا بد من بناء الثقة أولاً.

وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين يجب أن تبدأ خطوته الأولى من الإدارة حيث يجب أن يؤمن الناس بأن الإدارة ترغب حقاً في تطوير العمليات التدريبية، وأن الإدارة سوف تدعم وتؤيد مقترحاتهم حتى لو كان فيها قدر من المخاطرة وأن الإدارة تتفق معهم.

وعندما تصبح الفرق الجماعية ذات قدرة على تحمل المسئوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها فإنها سوف تنجز أعمالاً لا يمكن تصديقها.

والعمل الجماعي بروح الفريق وبالمفهوم السابق لا شك أنه سوف يكون جديداً وغريباً على القادة والعاملين، ولكن ليس هناك مفر من أن يتعلموا هذا العمل، وأن يعملوا معاً كأنهم شركاء في تطوير أساليب العمل.

وفي ضوء ما تم الإشارة إليه عن أخطاء ومعوقات ومشكلات تعوق الفريق عن أداء المطلوب منه، يمكن الإجابة عن التمرين التالي والذي يمكن أن يساعدك على تصنيف هذه الأخطاء والمعوقات والمشكلات وتوزيعها على دورة حياة فريق العمل:

جدول رقم (11)

المشكلات المتوقعة وكيفية التعامل معها

في دورة حياة فريق العمل

المراحل المختلفة في حياة الفريق	المشكلات المتوقعة	كيفية التعامل معها
1- مرحلة التشكيل أو بناء الفريق		
2- مرحلة التصادم أو الصراع		
3- مرحلة وضع المعايير والقواعد		
4- مرحلة الأداء / العمل		
5ـ مرحلة الانتهاء		

الفصل السادس

فريق عمل إدارة الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة.
- رئيس الاجتماع.
- صفات رئيس الاجتماع الناجح.
- منسق الاجتماع.
- سكرتير الاجتماع.
- ميقاتي الاجتماع.
- أعضاء الاجتماع (المشاركون).
- صفات العضو الناجح في الاجتماع.
- استبيان حول اجتماعات فرق العمل.

مقدمة:

في الإدارة التقليدية كان يدير اجتماعات العمل رئيس الاجتماع، وكان يعاونه سكرتير الاجتماع الذي ينحصر دوره فقط في كتابة وطباعة وتوزيع محضر الاجتماع، بينما في الإدارة الحديثة أصبحت اجتماعات تدار بواسطة فريق عمل يتكون من أربعة أشخاص هم: رئيس الاجتماع ومنسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع.

وهذا الاجتماع سيحقق عدة فوائد نذكر منها:

1- جعل إدارة الاجتماع إدارة جماعية وديمقراطية.

2- توزيع المسئوليات على أكثر من شخص، مما يخفف العبء على رئيس الاجتماع ويساعده على القيام بدوره الرئيسي بكفاءة وفعالية.

3- من خلال ممارسة بعض أعضاء الاجتماع لأدوار مثل: المنسق والسكرتير والميقاتي يساهم ذلك في إعداد الصف الثاني والاستعداد والتدريب على رئاسة الاجتماعات العديدة والمطولة.

رئيس الاجتماع

هناك كتابات إدارية وأخرى اجتماعية تفضل تسميات أخرى بدلاً عن مصطلح رئيس الاجتماع، منها على سبيل المثال: الموجه أو الرائد أو الرئيس أو القائد.

يقتضي الأمر وجود شخص على رأس كل اجتماع ليدير فعاليات الجلسة، وكرئيس للاجتماع يتعين عليك إنجاز دورك الحيوي وتحقيقه لضمان سير الاجتماع بسلاسة فضلاً عن إتمام أي اجتماع بنجاح.

ولاشك أن الدور الأكبر في جميع مراحل إدارة الاجتماع هو لرئيس الاجتماع، فهو على سبيل المثال هو الشخص المسئول عن تحديد أهداف الاجتماع وعن إدارة أعمال الجلسة وسيرها، وهو مخول بحق تنظيم الاجتماع. فضلاً عن حفظ النظام، وإنجاز مهام العمل بنجاح. بمعنى أن رئيس الاجتماع هو المسئول عن التوجيه الكلي للاجتماع.

وتأكيداً لذلك: يشير بوبي لينكيمير Bobbi Linkemer في كتابه «كيف تدير اجتماعاً» أن رئيس الاجتماع مسئول عن تسيير الاجتماع في اتجاه تحقيق الأهداف الموضوع وفي ضوء جدول الأعمال المخطط له من قبل، بمعنى: Keeping the Meeting On Track. فرئيس الاجتماع عليه صهر ما يصدر عن أعضاء الاجتماع في بوتقة واحدة وتوجيههم في اتجاه واحد. أيضاً عليه أن يحفزهم ويدفعهم إلى المشاركة بفاعلية. كذلك على رئيس الاجتماع إعداد جدول الأعمال واختيار فريق عمل إدارة الاجتماع واختيار أعضاء الاجتماع وتحديد الأدوار لهم ومسئولية كل وحد منهم.

إن تولي رئاسة الاجتماع يعني عدم تدوين محضر الاجتماع وعدم التصرف على أنك عضو مشارك، سينحصر عملك في إدارة الاجتماع، وإذا حاولت عمل كل شئ والقيام بكل الأدوار والمسئوليات، وإذا لم تطلب أحد يساعدك. فإن مهمة الرئاسة فعلياً ستصبح مستحيلة.

صفات رئيس الاجتماع الناجح

على رئيس الاجتماع أن يتصف بمجموعة من الصفات، وأن يكتسب مجموعة من المهارات، وأن يلتزم بمجموعة من الاتجاهات، نذكر من هذه المقومات التالي:

1- أن يكون قدوة لباقي أعضاء الاجتماع.
2- أن يدرب باقي أعضاء فريق إدارة الاجتماع (المنسق والسكرتير والميقاتي).
3- القيادة الديمقراطية.
4- الإدارة بالحب.
5- الثقة في أعضاء الاجتماع.
6- الإنصات الجيد لأعضاء الاجتماع.
7- مهارة إقناع الآخرين.
8- مهارة فهم لغة الجسم.

9- مستوى عال من المهارات الإدارية.

10- اتجاهات إيجابية نحو أعضاء الاجتماع.

11- فن إدارة الصراع.

12- تشجيع التفكير الإبداعي.

13- عدم التميز والتفريق بين أعضاء الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك صفات أخرى:

14- ....

15- ....

16- ....

17- ....

منسق الاجتماع (المنسق Coordinator أو الميسر Facilitator)

منسق الاجتماع هو أحد أعضاء الاجتماع الذي يتم الاعتماد عليه في توجيه أعضاء الاجتماع وتنسيق جهودهم، وهو مسئول عن ملاحظة مدى التزام الأعضاء بجدول أعمال الاجتماع، والتأكد من أن الأعضاء يركزون جهودهم على القضايا المطروحة ومدى احترام الأعضاء للقواعد المنظمة للاجتماع.

كذلك يعتمد رئيس الاجتماع على المنسق في مراجعة جدول الأعمال والخطوات المنفذة منذ آخر اجتماع وإكمال التحضيرات اللازمة للاجتماع.

ومن ضمن مسئوليات المسنق التوفيق بين الأراء المتناقضة وحل المشكلات التي تعترض سير العمل بسرعة وذلك لإبقاء الاجتماع حتى يستمر حتى نهايته.

ويشير بوبي لينكيمير Bobbi Linkemer في كتابه «كيف تدير اجتماعاً» إلى بعض المهارات المطلوب توافرها في المنسق، منها: مساعدة رئيس الاجتماع في التعامل السليم

مع المشكلات الرئيسية التي تنشأ أثناء المناقشة مثل: خروج المناقشة عن مسارها الطبيعي أو وجود شخص معترض أو مجادل أو خروج بعض الأعضاء عن جدول الأعمال، أو عدم اشتراك بعض الأعضاء في النقاش وإبداء الرأي.

والسؤال هنا ما هو الفرق بين رئيس الاجتماع والمنسق؟

رئيس الاجتماع يقود ويركز على مضمون الاجتماع، بينما المنسق يدير الطريقة التي تجري بها الأمور داخل قاعة الاجتماعات. رئيس الاجتماع له الحق بإبداء رأيه، بينما المنسق يجب أن يبقى على الحياد. ولا نعني بالحياد عدم التدخل، وإنما التدخل لتقريب وجهات النظر المتباعدة.

وقد يخطر للذهن هذا السؤال: ما هي ضرورة وجود شخصين يقوم أحدهما بدور رئيس الاجتماع والأخر بدور المنسق لا سيما أن هناك العديد من الاجتماعات التي تدار من قبل شخص واحد. فلماذا نصر على اثنين؟ والجواب على ذلك بسيط. إن هذا التوجه يقود إلى نتائج أفضل، فلقد أثبتت الأبحاث أن الاجتماعات التي كان فيها شخصان يلعبان دور رئيس الاجتماع والمنسق أعطت نتائج أفضل من تلك التي تمت إدارتها من قبل شخص واحد.

فقد تم اختصار الوقت المحدد بعشرين دقيقة في حين أن الإنتاجية كانت أكبر عند الحاجة إلى اجتماعات أخرى لاحقة للمتابعة، وذلك في وجود شخصين منها في دور شخص واحد يناط إليه دور رئيس الاجتماع والمنسق بوقت واحد.

وسيلاحظ القارئ من خلال مشاركته القادمة في أي اجتماع عمل، أن التركيز سيكون أكبر في حال وجود شخصين يسند إلى أحدهما دور رئيس الاجتماع وإلى الآخر دور المنسق.

وقد يكون من الأفضل في بعض الأحيان استقدام منسق من خارج نطاق العمل، لأن شخصاً كهذا سيكون على الأغلب حكماً موضوعياً بسبب تأثره مما لو كان من ضمن العاملين بالأفكار المسبقة حول بعض الفقرات والقرارات.

وأخيراً هل من حاجة إلى هذين الدورين في الاجتماعات قليلة العدد؟ والجواب إن الممارسة العملية أثبتت أن هذا التوجه مثمر النتائج في أي اجتماع يزيد عدد المشاركين فيه عن أربعة أشخاص. والقارئ مدعو لأن يجرب الأمر بنفسه.

سكرتير الاجتماع

كلمة السكرتارية Secretary تطلق على جميع الأعمال الخاصة بإنجاز المهام المكتبية كافة.... والتي تتمثل في إعداد وكتابة الخطابات والمذكرات ومحاضر الاجتماعات، وتنظيم حركة البريد الوارد والصادر، وتلقي المكالمات الهاتفية، وتنظيم وإدارة مواعيد المدير أو الرئيس، وحفظ الملفات والمستندات، ومقابلة الزائرين، وتنظيم إجراءات الاجتماعات الخاصة بالعمل....

ويكاد يتفق معظم علماء الإدارة على أن شاغل وظيفة السكرتارية يعتبر الساعد الأيمن والعين البصيرة للمدير، وأحياناً يطلق على شاغل هذه الوظيفة كاتم الأسرار أو أمين السر أو الأمين نظراً لطبيعة عمل هذه الوظيفة وضرورة توافر صفات وأخلاقيات خاصة في شاغلها، أهمها حفظ الأخبار والمعلومات والأسرار....

وهناك كتابات إدارية أخرى تطلق على شاغل وظيفة السكرتارية مصطلحات أخرى تنبع من طبيعة وظيفته أيضاً، مثل: المسجل أو الكاتب.

وبالنسبة لتسجيل محضر الاجتماع Minutes، فإنه قد يختص به أحد أعضاء الاجتماع، وقد يخصص أحد العاملين في السكرتارية بهذه المهمة.

ولا يسجل السكرتير كل كلمة تقال في الاجتماع، فبعض ما يدور لا علاقة له بالأمور التي تناقش. ولذلك لابد من تدريب السكرتير على مهارة التمييز بين المعلومات الهامة التي يجب تدوينها من التي تعتبر ثانوية أو زائدة الكلام، هذا ويمكن إضافة المسئوليات التالية لسكرتير الاجتماع:

1- مساعدة رئيس الاجتماع في إعداد جدول الأعمال في شكله النهائي بعد استطلاع رأي أعضاء الاجتماع فيه.

2- توزيع جدول الأعمال على أعضاء الاجتماع قبل الاجتماع بفترة كافية.

3- يدون وقائع ومناقشات وقرارات الاجتماع في الحال دون تأجيل من خلال متابعته لأنشطة الاجتماع دون أن يختصر أو يعيد صياغة ما تم بحثه، وقد يستخدم في ذلك جهاز تسجيل صوتي كهربائي لتسهيل عملية التسجيل.

4- حفظ المعلومات الناتجة عن الاجتماع.

5- التأكيد من صحة المعلومات.

6- يتولى توزيع المعلومات على جميع المشاركين في الاجتماع.

7- طباعة محضر الاجتماع.

8- مراجعة محضر الاجتماع من حيث الجوانب الشكلية والموضوعية والأخطاء اللغوية والمطبعية.

9- عرض المحضر على رئيس الاجتماع لمراجعته.

10- تصوير محضر الاجتماع وتوزيعه على جميع المشاركين في الاجتماع وعلى الإدارات والأشخاص ذي العلاقة.

ميقاتي الاجتماع

ميقاتي الاجتماع هو أحد أعضاء الاجتماع والذي يتم تكليفه بعد موافقته، بحيث يكون مسئول عن وقت الاجتماع ومساعدة رئيس الاجتماع في إدارته بالشكل المناسب والفعال.

هذا ويمكن تحديد مسئوليات ميقاتي الاجتماع كالتالي:

1- محاولة بدء الاجتماع في الموعد المحدد.

2- تذكير الأعضاء بالوقت المخصص لكل بند من بنود جدول الأعمال.

3- محاولة أن ينبه الأعضاء بالالتزام بالأطر الزمنية لموضوع جدول الأعمال ويمكن أن ننصح ميقاتي الاجتماع بوضع ساعة يد أو ساعة حائط في موقع بارز لتمكينه من مراقبة الوقت باستمرار.

4- مساعدة رئيس الاجتماع في عدم حصول أحد الأعضاء أو أكثر وقت أكبر من اللازم عند عرض وجهات نظرهم على حساب وقت زملائهم.

5- التنبيه بموعد الراحة.

6- تجميع أعضاء الاجتماع بعد موعد الراحة.

7- التنبيه بقرب موعد انتهاء الاجتماع.

أعضاء الاجتماع (المشاركون)

يبقى بعد عرض أدوار كل من رئيس الاجتماع والمنسق والسكرتير والميقاتي أن نتحدث عن باقي أعضاء الاجتماع Members أو المشاركون Participants في الاجتماع بصفتهم أعضاء.

وهؤلاء المشاركون هم مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات ومواهب وخصائص شخصية مختلفة.

ومن مهام هؤلاء المشاركين نذكر:

1- الحصول على البيانات والمعلومات.

2- توفير البيانات والمعلومات.

3- تحليل البيانات والمعلومات.

4- طرح أفكار جديدة.

5- اتخاذ القرارات.

6- وضع خطط التنفيذ.

7- إنجاز العمل.

ويشير بوبي لنكيمر Bobbi Linkemes في كتابه كيف تدير اجتماعاً؟ إلى أهمية اشتراك أعضاء الاجتماع بفعالية في جميع أعمال الاجتماع وأن يتعاونوا مع رئيس الاجتماع ويتفاعلوا بشكل إيجابي مع جميع الزملاء وأن يقوموا بالمهام المطلوبة منهم.

إن مسئولية نجاح الاجتماع لا تتوقف فقط على رئيس الاجتماع وإنما للمشاركين في الاجتماع دور هام في ذلك.

صفات العضو الناجح في الاجتماع

على عضو الاجتماع أن يتصف بمجموعة من المهارات، وأن يلتزم بمجموعة من الاتجاهات، نذكر من هذه المقومات التالي:

1- القيام بما يكلف به بكفاءة وفعالية.

2- التعاون.

3- اتجاهات إيجابية نحو رئيس الاجتماع.

4- اتجاهات إيجابية نحو المشاركين في الاجتماع.

5- المشاركة الإيجابية.

6- تحمل المسئولية.

7- التفكير الإبداعي.

8- استخدام ضمير «نحن» وليس «أنا».

9- الالتزام بمواعيد الاجتماع.

10- الالتزام بجدول أعمال الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك صفات أخرى

11- ....

12- ....

13- ....

14- ....

استبيان حول اجتماعات فرق العمل

وضع جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه الاستبيان التالي والذي يمكن أن يساعدك في تقييم اجتماعات فريق العمل الذي أنت عضو فيه:

1- ما الذي تقدر قيمته في اجتماعات فريقيك ؟
2- ما الذي لا يعجبك فيها ؟
3- ما أهدافها من وجهة نظرك ؟
4- ماذا ينبغي أن تكون أهدافها ؟
5- ما الذي يمكن القيام به لجعلها أفضل ؟
6- ما الذي يمكن أن يحول بينك وبين جعلها أفضل ؟

اطلب من فريقك كله الإجابة عن هذه الأسئلة وتقديم تغذية مرتدة.

اجعل تقرير ما يجب فعله بشأنه بنداً في جدول أعمال اجتماعك التالي (مثال للاهتمام بالعملية والمضمون معاً) حدد لنفسك بعض الأعمال وراجعها بانتظام ولكن لا تتوقع حدوث معجزات. تعرف على ما تم تحقيقه قبل الوقوع في مشكلات واحتفل بهذه الإنجازات. وإذا كنت تعتقد أن مجموعتك لا تحتفل بالإنجازات، فإن كل ما يمكننا اقتراحه هو «تجربة ذلك». ليس ضرورياً أن تفعل شيء غير مألوف بل قل «أعتقد أنكم بدأتم بداية جيدة وأنا سعيد لذلك بصفة خاصة...» تعرف على الأمور الأخرى التي يجب القيام بها على نحو موجه نحو العمل وليس على نحو موجه نحو اللوم.

الفصل السابع

Effective Team Work

أشتمل هذا الفصل على:

- **Preface.**
- **Teams.**
- **Purposes of Team Building.**
- **Stages of Team Development.**
- **A Model of Team Work.**
- **Team Work Functions.**
- **Team Roles.**
- **Ideal Team.**
- **Criteria for an Effective Team.**
- **Effective Team Leaders.**
- **Effective Team Members.**

Preface:

Some people spend most of their time by ignoring the View points of others.

The success full manager should know that the first lesson is that his opinion represents only one side of the fact.

If, for instance, you would like to see the elephant, you should come closer to it and examine it from all points of view. When you might be able to communicate and sympathize with those who examine it from the other side. You might think of moving the elephant to another more suitable place but you won't be able to move the elephant on your own even if you planned it very well.

What you need is a team work to carry the elephant from all sides.

The team should know the objective and how the elephant will seen the public in its new location.

Rachel Mckee and Bruce Carlson said that people are the most important resource available to any organization. Yet most organizations struggle with how to gain the best from that resource. How do you create a working environment that stimulates creativity and innovation without losing control of the process? How do you foster commitment and personal stake so that everyone performs with enthusiasm? How do you introduce dramatic change so that people embrace challenges with enthusiasm, vigor, and belief?

The answer to all of these questions is by creating a culture of sound teamwork. The team is the single most powerful unit of change in an organization from the executive team down. Teams that thrive are characterized by several strengths that can be summarized in key phrases like strong leadership, shared vision and goals, positive attitudes toward change, resilience in the face of conflict, sound problem-solving skills, and an ability to confront the brutal facts of reality. The

list goes on and on, but what it all boils down to is that they have strong relationships based on mutual trust and respect.

When considering how to build strong teams, most organizations focus on technical skills and capital resources and often overlook the most important feature of sound teamwork: relationships. We think we can simply throw people together, tell them what to do, and off they will go in pursuit of creativity, innovation, and commitment.

Relationships are the connecting link between individuals on a team. When they are based on trust and respect, a healthy flow of ideas, energy, and support travels back and forth creating breakthroughs and value added on a regular basis. When trust and respect are absent or in question, very little of value is ever exchanged beyond basic information, and common undertakings lead to only average outcomes at best. In fact, it is the quality of the relationship in a team or in an organization as a whole that is the single biggest determinant of results.

This chapter purposes and stages of team building and development. Also, team members' roles have been identified.

Furthermore, characteristics of effective team le and members are introduced in details.

Team work is very important for managers achieve their aims and functions effectively.

Managers should read and learn more about team work. Also he or she should posses many traits to be effective team leader or a member.

Training departments should provide training programs on "Team Work" for all employees in organizations.

If we want to apply and increase quality manage we should give more attention and interest to many matters, one of them is team work for managers.

Teams:

1- Teams and groups are words that are used interchangeably but when group concepts are applied to certain features of organizational functioning, it is customary refer to teams and team-building.

2- The term of group refers to two members or more who have interpersonal relationships. The behavior of members is influenced by shared norms. Members strive to achieve a common objectives, normally under the influence of a leader or a chairman.

3- The term team work refers to cooperation takes advantage of all the skills represented in a group as well as the f mysterious process by which that group becomes more than the sum of its parts.

4- Teams are task oriented work group and are very useful in performing work that is complicated and interrelated that one person can not handle.

Whenever two or more people join forces as a achieve an outcome ,six primary dimensions of teamwork emerge to shape their effort. These six dimensions are interrelated so that actions in one dimension impact others to cause a ripple effect throughout the whole team interaction.

By analyzing these dimensions one by one ,we can understand more clearly how to create high quality teamwork on a day-to-day basis whether in a new or an existing team.

1- Critique.
2- Norms.
3- Leadership.
4- Structure.
5- Morale
6- Goals (Rachel McKee & Bruce Carlson, 2002).

Purposes of Team Building:

1- To do a task.

2- To solve a problem.

3- To take a decision.

4- To implement a program.

5- To write a report.

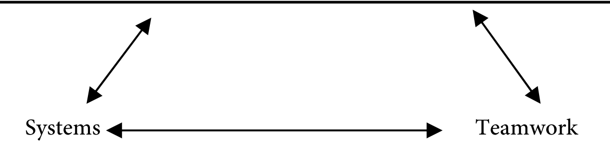
6- To evaluate a program or project.

7- To negotiate with other organizations.

The interdependence between purpose, systems and teamwork Purpose

That which defines:

- Why work is done
- whether the work is worth doing
- How the work is done
- When will e know that work s successful



Interdependent activities and events leading towards specific outcomes characterized by:

- Consistency
- Precision
- Reliability

The Human relationship between interdependent individuals and groups who share a common purpose. Human support and integrity at a

- Personal Level
- Group level
- Inter- group level
- Organizational level

When Team Work Does Not Organize its Activities?

1- The results are unpredictable.

2- Work is haphazard.

3- Some task are not done at all.

4- Others are delayed.

Team Building «Works» When The Following Conditions are Met:

1- Interdependence.

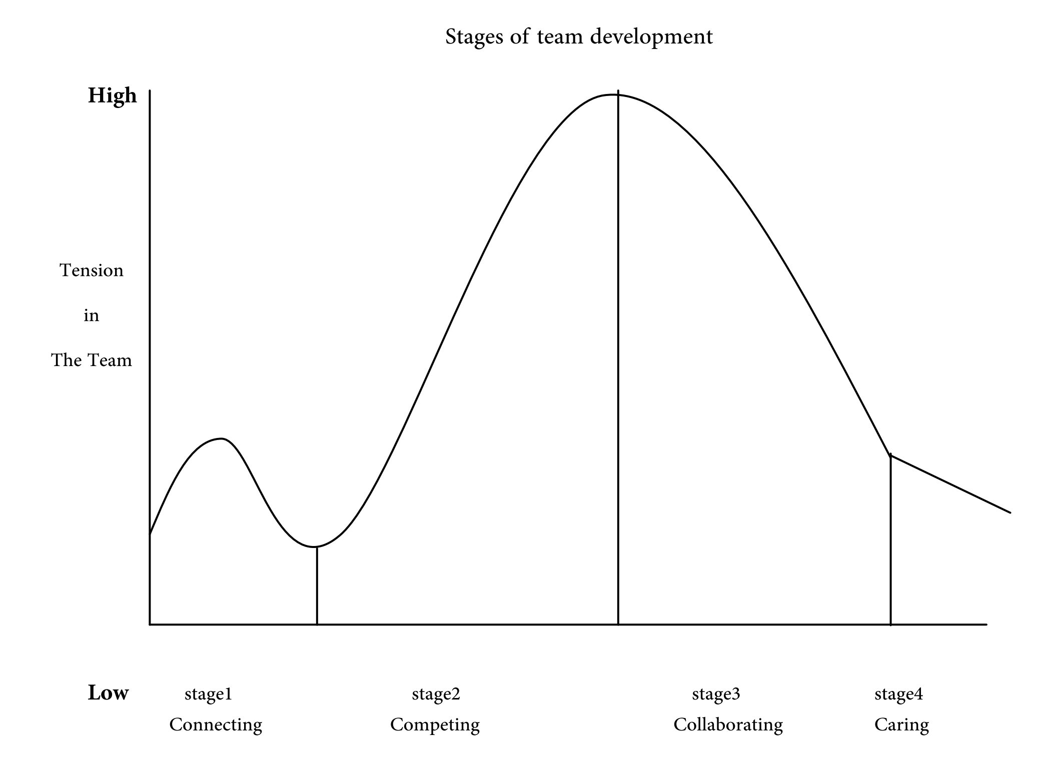
2- Leadership.

3- Join decision.

4- Equal influence. Stages of Team Development:

Jessica Lipnak and Jeffery Stamps (1993) draw the stages of team development in relation to tension in the team as follows:

Stages of team development

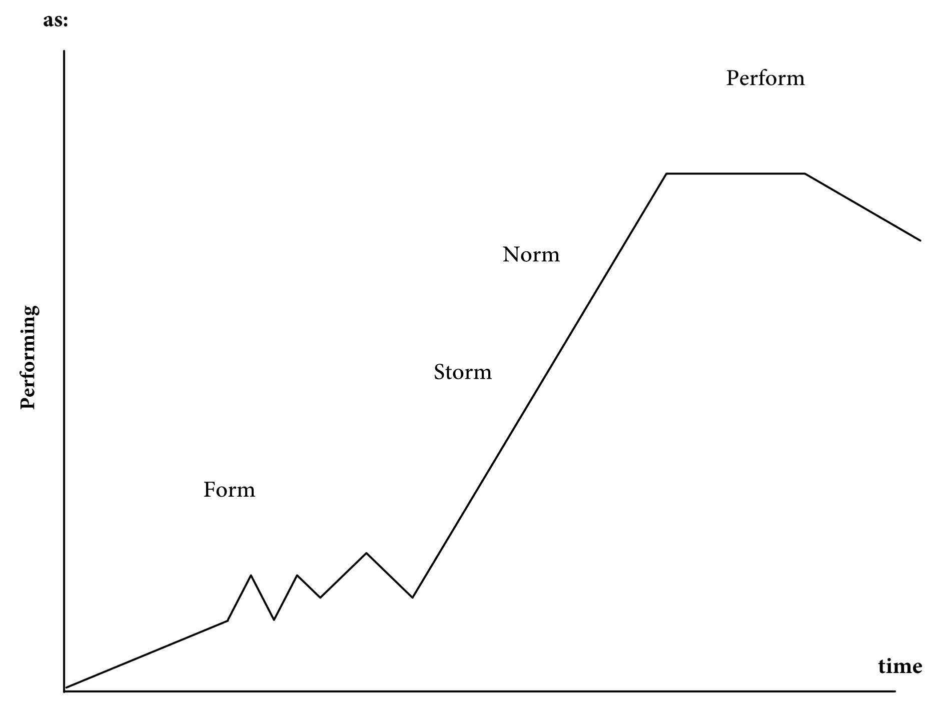


W. Brendan Reddy and Others (2002) Classify Team development process in four stages as Follows:

Stages of team development

Stages	Description
1- Forming	It is a set of individuals, rather than a team.
2- Storming	Because there can be conflict.
3- Norming	The team works on the way it is going to operate.
4- Performing	The team really begins to perform at maximum capacity.

We can draw these stages in relation to performance as:



Stages of Team Development

Stages of Team Development:

Stage 1: Forming

In this stage, team members discover what behaviors are acceptable to the group. For newly established groups, this stage is the transition from individual to member status For existing teams with new changes, forming is a period of testing behavior and dependence on group leadership.

The team may:

- Identify tasks in terms of relevant parameters and decide how the group will accomplish the tasks.
- Decide what information is needed and how It will be used.
- Test behavioral expectations and hesitantly develop new ways to handle behavior problems.
- Feel initial attachment to the team.
- Rationalize the purpose of the team.
- Discuss problems peripheral to the task.
- Hear complaints about the organizational environment.
- Accomplish some work.

Stage 2: Storming

In this stage, some of the members begin to establish then- individuality. Members recognize the extent of the task and may respond emotionally to the perceived requirements for self-change and self-denial.

Other characteristics of this stage include:

- Some disunity and increased tension.
- Polarization of some group members.

- Resistance to task demands because they are perceived to interfere with personal needs.
- Fluctuations in relationships.
- Concern of excessive work.
- Establishment of hierarchy.
- Some modest work accomplishment.

Stage 3: Norming

During this stage, members begin to accept the team, their team's norms, their own roles, and their individual personalities. Emotional conflict is reduced by patching up previously co relationships.

- Other characteristics of this stage include:
- An attempt to achieve maximum harmony by avoiding conflict.
- A high level of intimacy characterized by confiding in each other, sharing personal problems, and discussing team dynamics.
- A new ability to express emotions constructively.
- A sence of team cohesiveness with a common spirit and goals.
- The establishment and maintenance of team boundaries.
- Moderate work accomplishments.

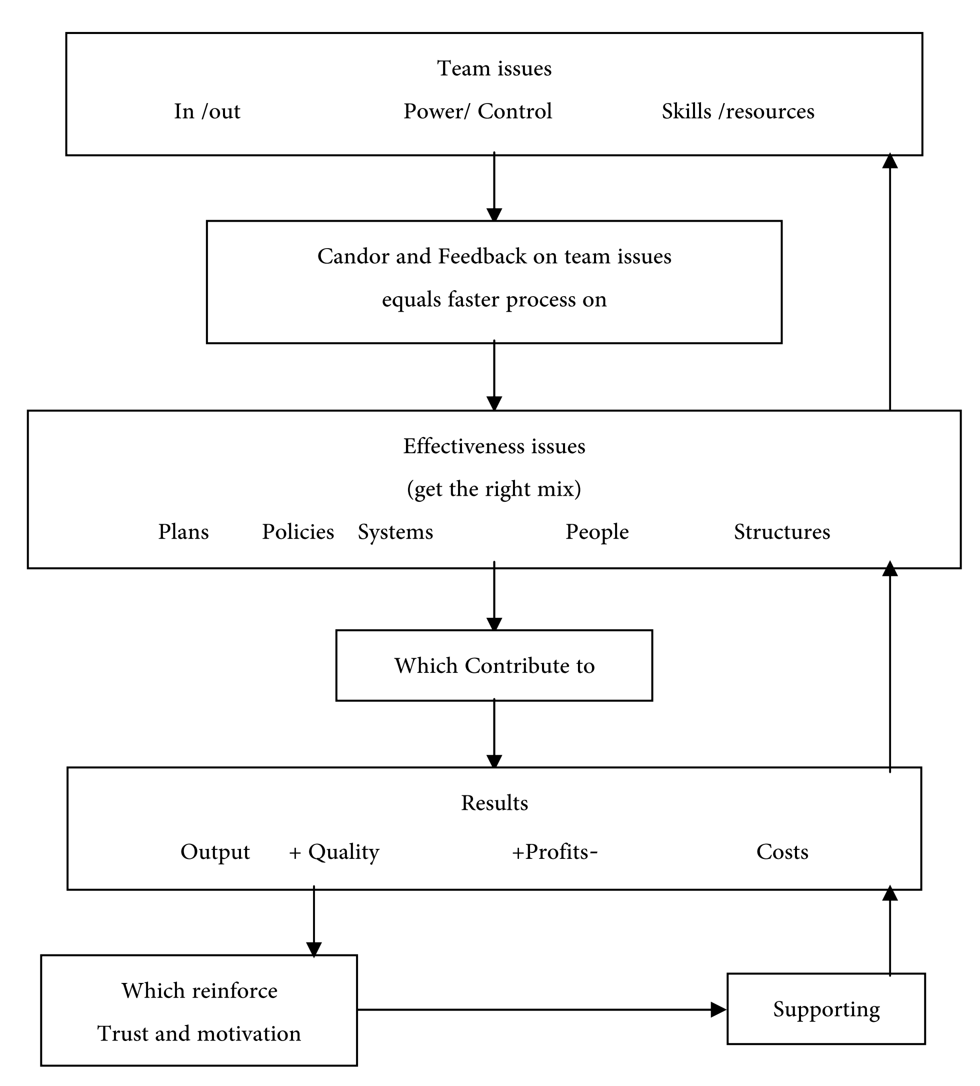
Stage 4: Performing

Now the team has established its interpersonal norms. It becomes an entity capable of diagnosing and solving problems and making decision. This stage a desirable stage not always reached by many teams. In this stage, members experience insight into personal and interpersonal processes, undertake constructive self-change and accomplish a great deal of work (AMIDEAST, 2004).

Deborah Harrington (1994) presents a model of team work in the following diagram:

Any professional person should study this model and use it in his work, especially when he intents to establish a committee, or support its work, or evaluate its results.

A Model of team work



Team Work Functions:

We can determine two kinds of team functions:

1- Task functions; and.

2- Maintenance Functions.

Team members can carry these two functions, if they practice the following skills.

Members' Skills

Task Functions	Maintenenance Functions
Initiating activity	Encouraging
seeking information	Gate keeping
seeking opinion	Standard setting
Giving information	Following
Giving opinion	Expressing group feeling
Elaborating	Testing for consensus and
Summarizing	Commitment
Testing feasibility	Mediating
Evaluating	Relieving tension

Team Roles:

Roles	Name of team work members															
Task roles																
Initiator Information- Seeker Information- Giver Co-ordinator Orientef Evaluator																
Maintenance Roles																
Encourager Harmonizer Gate Keeper Standard- setter Follower																
Anti-Group Roles																
Blocker Recognition-seeker Dominator Avoider Aggressive																

W. Brendan Reddy and others (1998) sugested fifteen team roles, and classified them into three main types of roles as follows:

Company works.

1- Plant (Creator).
2- Resource investigator.
3- Chairperson.
4- Shaper - Evaluator.
5- Team Worker.
6- Completer- Finisher.

From a psychological viewpoint, we can observe the following categories of behaviors during these stages:

1- asking.
2- informing.
3- proposing.
4- opposing.
5- delegating.
6- building.
7- commenting.

What constitutes an "Ideal Team "?

An Ideal team should possess the following traits:

1- A good spread of the eight roles.
2- Little duplication and few gaps.
3- individual shift to secondary roles if team is unbalanced.

Criteria for an Effective Team:

1- Understanding, mutual agreement, and identification with respect to the primary task.

2- Open communication.

3- Mutual trust.

4- Mutual support.

5- Management of human differences.

6- Selective use of the team.

7- Appropriate member skills.

8- Leadership.

D. MC Gregor in his book "The Human Side of Enterprise" (1980) listed the following characteristics of effective groups or teams:

a) Informality, relaxed atomosphere, involvement; interest.

b) Much discourse; high contributions.

c) Understanding / acceptance of common aims.

d) Listen; consider forward ideas.

e) Examine disagreements; dissenters are not overpowered.

f) Consensus decision making; member feels free to disagree.

g) Constructive criticism.

h) Feelings and attitudes are aired.

i) Awareness of decisions/ actions; clear assignments.

j) Leadership role undertaken by most suitable member.

k) Frequent review of group operations

Effective Team Leaders

Team leaders should possess many traits to be effective such as:

Communicate

Are open, honest, and fair

Are decisions with input

Give subordinates the information they need to do their jobs

Set goals and emphasize them

Keep focused through follow-up

Listen to feedback and ask questions

Are loyal to the company and their subordinates

Creates an atmosphere of growth

Have wide visibility

Give praise and recognition

Constructively criticize and address problems

Develop plans

Have and share their mission and goals

Are tolerant and flexible

Are assertive

Exhibit a willingness to change

Treat subordinates with respect

Are both available and accessilbie

Wants to be the boss/take charge

Has ownership for team decisions

Sets guidelines on how to treat each other (ethics, conduct, ect)

Represent the team and fights a “good fight” when appropriate

Effective Team Members

Team members should possess many characteristics to be effective, such as:

Support the leader

Help the leader succeed

Insure all views are explored

Express opinions, both pro and con

Compliment the leader on team effort

Provide open ,honest, and accurate information

Support, protect, and defend both the team and the team leader

Are positive and constructive

Provide appropriate feedback

Understand personal and team roles

Bring problems to the team (upward feedback)

Have ownership for team decisions

Recognize they are a team leader

Have a sense balance towards appropriate levels of participation

Voluntarily participate

Maintain confidentiality

Are loyal to the organization, their leader, and the team

Are open to criticism and view it as an opportunity to lead

State problems, along with alternative solutions/options

Give praise and recognition when warranted

Operates within the parameters of team rules

المصادر والمراجع

- أولاً: المصـــــادر.
- ثانياً: المراجع العربية.
- ثالثاً: المراجع الأجنبية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم.

2- الأحاديث النبوية الشريفة.

ثانياً: المراجع العربية

1- إبراهيم الغمري: **إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي** (الإسكندرية: مكتبة شباب الجامعة، 1984).

2- أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: المؤلف، 2004).

3- أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي** (القاهرة: المؤلف، 2005).

4- أحمد سيد مصطفى: **المدير ومهارته السلوكية** (القاهرة: المؤلف، 2005).

5- أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985).

6- أحمد محمد الزغبي: **الإرشاد النفسي** (عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002).

7- أحمد محمد عبد الخالق: **الأبعاد الأساسية للشخصية** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1987).

8- أحمد كمال أحمد: **مدخل إلى الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، 1985).

9- أحمد محمد السنهوري: **الممارسة العامة المتقدمة في الخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الحادي والعشرين** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000).

10- آلان باكر: **الاستعداد لاجتماعات العمل**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (الرياض، لبنان: الدار العربية للعلوم، 2000).

11- الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية: **البرنامج التدريبي إدارة الاجتماعات** (الرياض: H.R.D.، 2005).

12- أمديست: **البرنامج التدريبي تطوير المهارات الإشرافية** (القاهرة:AMIDEAST، 2004).

13- أمديست: **البرنامج التدريبي بناء فرق عمل ديناميكية** (القاهرة:AMIDEAST، 2004).

14- بميك: **البرنامج التدريبي: بناء وإدارة فرق العمل** (الجيزة: مركز الخبرات الدولية المتكاملة، 2006).

15- توتاليتي: **البرنامج التدريبي: إدارة فرق العمل** (القاهرة: شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2006).

16- جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دارالمريخ للنشر، 2003).

17- جنيفر جوي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

18- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).

19- حسان الجيلاني: **التنظيم والجماعات** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).

20- حسن أحمد الطعاني: **التدريب** (الأردن: دار الشروق، 2002).

21- حامد عبد السلام زهران: **التوجيه والإرشاد النفسي** (القاهرة: عالم الكتب، ط3، 1980).

22- حسن محمد خير الدين وآخرون: **العلوم السلوكية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).

23- حيدر بابكر: **الطرق العملية لحل المشكلات** (الرياض: دار طويق للنشر والتوزيع، 2005).

24- رشاد أحمد عبد اللطيف: **الاتصال في الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1999).

25- ريتشارد تشانغ وكيفن كيهو: **كيف تكون الاجتماعات فعالة؟**، ترجمة ميساء دياب (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001).

26- سامية فتحي عفيفي: **دراسات في السلوك الإداري** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلون، 2004).

27- سامية محمد جابر: **الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1983).

28- سلسلة الإدارة المثلى: **ديناميات العمل كفريق** (لبنان: مكتبة لبنان، 2001).

29- سلسلة الإدارة المثلى: **تقييم فريق العمل** (لبنان: مكتبة لبنان، 2003).

30- سلسلة الإدارة المثلى: **إدارة الاجتماعات** (لبنان: مكتبة لبنان، 2001).

31- سوزان أ. ويلان: **كيفية بناء فرق عمل فعالة**، ترجمة عبد الحكيم الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).

32- سيد الهواري: **الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط2، 2000).

33- عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

34- عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: **أساسيات الإدارة** (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط2، 1997).

35- عبد المنعم هاشم وآخرون: **أسس العمل مع الجماعات** (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، بدون تاريخ).

36- علي السلمي: **السلوك التنظيمي** (القاهرة: مكتبة غريب، 1988).

37- علي السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة** (القاهرة: مكتبة غريب، 1998).

38- علي غانم الطويل: **الشخصية المغناطيسية** (بيروت: دار ابن حزم، 2000).

39- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).

40- قسم خدمة الجماعة: **الممارسة المهنية في طريق العمل مع الجماعات** (القاهرة: قسم خدمة الجماعة - كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2008).

41- كفاءات: **البرنامج التدريبي: العمل الجماعي** (الرياض: كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات، 2005).

42- ماهر أبو المعاطي علي: «العمل الفريقي في ممارسات الخدمة الاجتماعية»، في ماهر أبو المعاطي علي وآخرون: **مدخل الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: دار نشر الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، 2004).

43- محمد أبو العلا أحمد: **علم النفس العام** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996).

44- محمد أحمد هيكل: **مهارات التعامل مع الناس** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

45- محمد خالد الطحان: **مبادئ الصحة النفسية** (دبي: دار القلم، ط3، 1992).

46- محمد شمس الدين أحمد: **العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية** (القاهرة: يوم المستشفيات، 1982).

47- محمد عاطف غيث وآخرون: **قاموس علم الاجتماع** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979).

48- محمد عبد الغني حسن: **مهارات بناء الفريق** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).

49- محمد عبد الغني حسن: **مهارات العمل الجماعي** (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).

50- محمد محمد إبراهيم: **الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).

51- محمد عودة: **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي** (القاهرة: دار المعارف، 1971).

52- مختار حمزة: **أسس علم النفس الاجتماعي** (جدة: دار البيان العربي، ط2، 1982).

53- مدحت محمد أبو النصر: «فريق العمل مع المعاقين»، **مجلة المنال..**مدينة الشارقة للخدمات الإنسانية، العدد 117، الشارقة: فبراير 1998. **ومجلة الحياة الطبيعية حق للمعوق**، اتحاد هيئات رعاية الفئات الخاصة والمعوقين بجمهورية مصر العربية، العدد 63، السنة 17، القاهرة: 2002.

54- مدحت محمد أبو النصر: **الخدمة الاجتماعية الوقائية** (دبي: دار القلم، ط2، 2002).

55- مدحت محمد أبو النصر: «فريق العمل مع المعاقين»، في أحمد السنهوري وآخرون: **الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية في المجال الطبي ورعاية المعاقين** (القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 2002).

56- مدحت محمد أبو النصر: **اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل** (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).

57- مدحت محمد أبو النصر: «Communication»، في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: **Social Work Practice** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2004).

58- مدحت محمد أبو النصر: «Team Work»، في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون: **Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ط2، 2004).

59- مدحت محمد أبو النصر: **فريق العمل في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

60- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي: بناء وإدارة فريق العمل** (الجيزة: بميك، 2004).

61- مدحت محمد أبو النصر: **فريق العمل في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

62- مدحت محمد أبو النصر: **الإعاقة الحسية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

63- مدحت محمد أبو النصر: **الإعاقة الجسمية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).

64- مدحت محمد أبو النصر: «بناء وإدارة فريق العمل»، **بحوث ودراسات شرطية**، مركز دعم اتخاذ القرار، القيادة العامة لشرطة دبي، العدد 157، دبي: يناير 2005.

65- مدحت محمد أبو النصر: «العمل الفريقي، المفهوم والخصائص ومراحل النمو»، **مجلة بحوث ودراسات في الخدمة الاجتماعية**، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد 19، القاهرة: أكتوبر 2005.

66- مدحت محمد أبو النصر: **البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال** (6 أكتوبر: الدار العربية للتنمية الصناعية والإدارية، 2005).

67- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة اجتماعات العمل بنجاح** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

68- مدحت محمد أبو النصر: **مقدمة في البرمجة اللغوية العصبية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

69- مدحت محمد أبو النصر: **لغة الجسم** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

70- مدحت محمد أبو النصر: «Effective Team Work»، **مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية،** المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، العدد 17، الجزءالثاني، القاهرة: 2006.

71- مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحب والمرح** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

72- مدحت محمد أبو النصر: **مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2007).

73- مدحت محمد أبو النصر: **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).

74- مدحت محمد أبو النصر: **تنمية الذكاء العاطفي/الوجداني** (القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).

75- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الذات** (القاهرة: دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2008).

76- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة الوقت** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

77- مدحت محمد أبو النصر: «Communication»، في طلعت محمد السروجي وآخرون: **Introduction to Social Work** (القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2008).

78- مدحت محمد أبو النصر: **التفكير الابتكاري والإبداعي** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

79- مدحت محمد أبو النصر: **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة** (الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008).

80- مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

81- مدحت محمد أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة** (القاهرة: دار الفجر للتوزيع والنشر، 2008).

82- ممدوح محمد سلامة: **مقدمة في علم النفس** (القاهرة: دار النصر للتوزيع والنشر، 2002).

83- ناصر محمد العديلي: **إدارة السلوك التنظيمي** (الرياض: مركز آفاق الإبداع الإداري والجودة، 1417 هـ).

84- نبيه إبراهيم إسماعيل: **عوامل الصحة النفسية السليمة** (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).

85- نجيبة الخضري: **مقدمة في الصحة النفسية** (القاهرة: دار المعرفة، 2000).

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1- Allen Pincus and Minahan: **Social Work Parctice Model and Moethod** (Itaca: F.E. Peacock Inc. 1981).

2- AMIDEAST: **Training Program Team Building** (Giza: 2003).

3- Alan Barker: **30 Minutes …. Before a Meeting** (London: Kogan Page Limited, 1998).

4- Armando Norales & Bradford Sheafor: **Social Work: A Profession of Many Faces** (Poston: Allyn & Bacon.Inc., 1989).

5- Andrew Leigh & Michael Maynard: **Leading Your Team** (London: Nicholas Bradely Publication Co., 2nd.ed., 2002).

6- Ashman K.: **Understanding Generalist Practice** (Chicago: Nelson Hall Publishers, 1994).

7- Ava Butler: **Team Think** (N.Y.: McGraw – Hill, 1999).

8- Bobbi Linkemer: **How to Run a Meeting** (N.Y.: American Management Association, 1987).

9- Bradford Bradford W. Sheafor et. al.: **Techniques and Guliadlines for Social Work Practice** (N.Y.: Allyn & Bacon. 1988).

10- B.V. Gilmer: **Industrial Psychology** (N.Y.: McGraw-Hill, Book Co., 1996).

11- Charles Zastrow: **The Practice of Social Work** (Homewood: The Dorsey Press, 1981).

12- C.H. Pattern: **Theories of Counselling and Psychotherapy** (N.Y.: Harper & Row, 4th. ed., 1995).

13- Dale Carnegie: **Team Work & Team Building** (N.Y.: Dale Carnegie & Associates, Inc., 2005).

14- Debarak Harrington – Mackin: **The Team Building Tool Kit** (N.Y.: AMACOM, 1994).

15- Deborah H. Mackin: **The Team Building** (N.Y.:AMACOM, 1994).

16- D. Mc Grogor: **The Human Side of Enterprise** (N.Y.: Mc Grow-Hill, Inc. 1980).

17- Don W. Stacks et. al.: **An Introduction to Communication Theory** (N.Y.: Harvourt Brace Jovanofich College Publications, 1991).

18- D. Schultz: **Theories of Personality** (California: Brooks Publishing Co,, 5th. ed., 2002).

19- E.B. Flippo: **Principles of Management** (New York; McGraw-Hill Book Co., Inc., 1997).

20- Eugene Mackenna: **Business Psychology & Organizational Behaviour** (East Sussex: Psychology Press, 1998).

21- Forsyth Donnellson: **Group Dynamics** (California: Cale Publishing Co., 1990).

22- Gary Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston. Publishing Co., 1989) & (N.J.: Prentice Hall Int.,Inc.,7th. ed., 1997).

23- George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: **The Human Problems of Management** (New York: Prentice-Hall, Inc., 1996).

24- Grid: **Building Spectacular Teams** (Austin, Texas: Grid International Inc., 2005).

25- H.S. Friedman: **Personality** (N.Y.: Harper Publishers, 2nd. ed., 2002).

26- H. Thelen: **Dynamics of Groups at Work** (Chicago: Chicago University Press, 1954).

27- Ian Show: **Information Theory** (Cardiff: University of Wales, 2002).

28- James Stoner: **Management (**(N.J.: Prentice Hall, Inc., 4th. ed., 2000).

29- J. E. Mazur: **Learning and Behavior** (N.Y.: Prentice Hall, Inc., 2001).

30- Jennifer Joy-Matthew & Others: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd., ed., 2007).

31- Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior in Organizations** (N.J.: Prentice Hall, 2002).

32- Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps: **The Team Net Factor** (N.Y.: Oliver Wight Publications, 2002).

33- J. Newstram & K. Davis: **Organizational Behavior: Human Behavior at Work** (N.Y.: McGraw – Hill , 1993).

34- Joseph D.Levesque: **The Human Resource Problem Solver** (N.Y.: Mc Graw Publishers, 2002).

35- Joseph Heffernan, Guy Shuttlesworth & Rosalie Ambrosino: **Social Work and Social Welfare** (St. Paul: West Publishing Co., 2nd., ed., 1992).

36- J.R. Katzenbach: "The Myth of the Top Management Team", **Harvard Business Review,** Vol. 75, No. 6, 1997.

37- J.W. Gustad: "The Definition of Counselling in R.F. Berdie (edr.): **Roles and Relationships in Counselling** (Minneapolis: Univ. of Minnesota Press, 1953).

38- K. Fisher: **Leading Self Directed Work Teams** (N.Y.: McGraw- Hill, 1993).

39- Klein: **Learning: Principles & Applications** (N.Y.: Ise, 2002).

40- K.M. Eisenhardt & Others: "How Management Teams Can Have a Good Fight", **Harvard Business Review,** Vol. 75, No. 4, 1997.

41- Lee Richardson (edr.): **Dimension of Communication** (N.Y.: Meredith Corporation, 4th., ed., 2000).

42- L.F. Shaffer: **The Phychology of Adjustment** (London: Harper Co., 1963).

43- Malcalm Payne: **Working in Teams** (N.Y.: N.A.S.W., 1982).

44- Max Siporin: **Introduction to Social Work** (N.Y.: Macmillan Publication Co. Inc., 1975).

45- Medhat Abo El Nasr: "Social Work in Egypt", in Nazneen S. Mayadas et. al. (edrs.): **International Handbook on Social Work Theory and Practice** (West Port:L Greenwood Press, 1997).

46- Medhat Abo El Nasr: **Training Program: Team Building** (Cairo: Team, 2005).

47- Minahan: "Purpose and Objectives of Social Work", **Social Work Journal,** No. 26, Jan. 1981.

48- M.R. Hacknam: **Team Work** (San Francisco: Josscy, Bass, 1990).

49- P.A. Alberto & A.C. Troutman: **Applied Behavior Analysis for Teachers** (Ohio: Charles E. Merrill, 1986).

50- Paul Parcon: **Develop your Team Building Skills** (India: Lotus Press, 2007).

51- Philip Salder: **Strategic Management** (London: Kogan Page, 2nd. ed., 2003).

52- Rachel Mckee & Bruce Carlson: **Dimensions of Teamwork** (Texas: Grid International Inc., 2002).

53- R. Fairchild: **Dictionary of Sociology** (N.Y.: The Free Press, 1994).

54- Rita James: **Develop Your Skills To Conduct Effective Meetings** (India: Lotus Press, 2007).

55- Robert Brakat: **The Social Work Dictionary** (Washington, DC: NASW Press, 4th., ed., 1999).

56- Ronald C. Fedreico: **Social Walfare in Today's World** (N.Y.: McGraw Hill Publishing Co., 1990).

57- Ronald Walton: **Communication in Social Work** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 1990).

58- Skidmore et al,: **Introduction to Social Work** (Boston: Allyn & Bacon, 7th. ed., 1997).

59- S. Robbins: **Organizational Behavior** (N.J.:Prentice-Hall, 1998).

60- T. Boydell & M. Leary: **Identifying Training Needs** (London: Institute of Personnel and Development, 1996).

61- Thomas L. Quick: **Successful Team Building** (N.Y.: Oxford Press, 1999).

62- Tom Douglsis: **Groups** (Lodon:L Tavistock Publications, 1983).

63- Verma Nidhi: **Dictionary of Management** (India: Radha Publications, 2006).

64- Walter A. Friedlander: **Introduction to Social Welfare** (N.Y. Prentice Hall, 1960).

65- Watson D.: **Media Communication** (N.Y.: Mc Grew Hill Book Company, Inc., 2002).

66- W. Brending Reddy (edrs.): **Team Building** (California: NTL Institute for Applied Behavioral Science, 5th., ed., 2002).